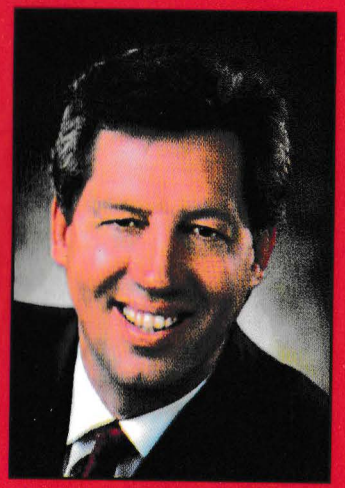
colecţia C&A – MOTIVAŢIONAL



*Ce se întâmplă dacă un expert de vârf cu mai mult de 30 de ani de experienţă în conducerea altora este dispus să rafineze tot ceea ce a învăţat despre ştiinţa conducerii într-un set de principii pe care să le poată folosi oricine? Ţi-ar schimba viaţa.*

*John C. Maxwell face exact acest lucru în "Cele 21 de Legi Supreme ale Liderului" în care a combinat experienţa şi observaţiile faptelor care au dus la succes sau eşec în lumea afacerilor, politicii, sporturilor, religiei sau conflictelor militare.*

*Îţi plac sau nu, legile conducerii guvernează eficienţa organizaţiilor şi indivizilor. "Totul este ridicat şi doborât de conducere", spune Maxwell. Aceste legi atrag consecinţe. Aplică-le, şi oamenii te vor urma. Violează-le sau ignoră-le, şi nu vei putea să conduci pe alţii. Vestea bună este că oricare dintre cele 21 de legi poate fi învăţată. Rezultatul este un studiu despre ce înseamnă să fii lider, aşa cum numai un comunicator extraordinar cum este Maxwell îl poate face.*

CUNOAŞTERE AUTOEDUCARE

ISBN 973-9397-30-1

9 789739 397308

JOHN C. MAXWELL

# 21 CELE DE LEGI SUPREME ALE LIDERULUI

EDITURA AMALTEA

*tehnoredactare computerizată:* AMALTEA TehnoPlus

*coperta:* Simona Derla, Antoaneta Dincă
*traducere:* Monica Şerban
*prepress:* Cristina Petre
*producţie:* Mihaela Conea
*distribuţie:* Mihaela & George Stanca

*redactor:* Ana-Maria Murariu

*editori:* ***Dr. M.C. Popescu-Drânda***
***Dr. Cristian Cârstoiu***

**Descrierea CIP a Bibliotecii Naţionale a României**
**MAXWELL, JOHN C.**
***Cele 21 de Legi supreme ale Liderului*** / John C. Maxwell;
trad.: Monica Şerban – Bucureşti: Editura AMALTEA
200 p.; 21 cm. – *(Cunoaştere & Autoeducare)*
ISBN 973-9397-30-1

I. Şerban, Monica (trad.)

316.46

*The 21 Irrefutable Laws of Leadership*
© 1998, by Maxwell Motivation Inc.

*Cele 21 de Legi supreme ale Liderului / John C. Maxwell*
*ISBN 973-9397-30-1*
*© 2002 – EDITURA AMALTEA*
***adresa**: CP 9-8 Bucureşti*
***internet**: www.amaltea.ro / **email**: office@amaltea.ro*

*Toate drepturile asupra acestei ediţii sunt rezervate Editurii AMALTEA.*
*Nici o parte a acestui volum nu poate fi reprodusă, în nici o formă, fără permisiunea scrisă a Editurii AMALTEA.*

**Tipărit la EMPIRE Print - Bucureşti, Romania, tel.: 021 / 22 44 795**

*Zecilor de mii de oameni cărora le-am arătat de-a lungul anilor ce înseamnă să fii lider....*

*şi*

***Ţie*_____,**
*persoanei care vrea să devină un lider mai bun, pentru că totul se leagă de cine conduce.*

# CUPRINS


Cuvânt înainte ..... 13

Introducere ..... 14

1. LEGEA PRAGULUI LIMITATIV
**Capacitatea unei persoane de a conduce determină şi nivelul său de eficienţă** ..... 17

Fraţii Dick şi Maurice au fost la un pas de trăirea Visului American. În schimb, un anume Ray a reuşit să facă acest lucru folosindu-se de compania fondată de ei. Aşa ceva a fost posibil pentru că nu cunoşteau Legea Pragului Limitativ

2. LEGEA INFLUENŢEI
**Măsura reală a ştiinţei conducerii este influenţa – Nici mai mult nici mai puţin** ..... 26

Soţul ei avea tot ce-şi dorea: avere, privilegii, statut şi un titlu regal. Şi totuşi, Prinţesa Diana a fost cea care a cucerit lumea. De ce? Pentru că a înţeles Legea Influenţei.

3. LEGEA PROCESULUI
**Capacităţile de Lider se dezvoltă în fiecare zi, nu într-o zi** ..... 34

Theodore Roosevelt a creat o lume puternică, a câştigat un premiu Nobel pentru Pace şi a devenit Preşedintele SUA. Astăzi nici nu v-aţi mai fi adus aminte numele lui, dacă el nu ar fi ştiut Legea Procesului.

4. LEGEA NAVIGAŢIEI
**Oricine poate să ţină cârma unei nave, dar numai un lider cunoaşte cursul** ..... 43

Bazându-se pe o busolă nereglată, Scott împreună cu echipajul său de aventurieri şi-au găsit moartea la capătul pământului. Ei ar fi trăit dacă liderul lor ar fi cunoscut Legea Navigaţiei.

5. LEGEA LUI E.F.HUTTON
**Când un lider autentic vorbeşte oamenii îl ascultă** ..... 51

Tânărul John s-a dus la prima întrunire a consiliului director, gândindu-se că el e şeful. Foarte curând a descoperit cine era de fapt adevăratul lider şi astfel a avut ocazia să vadă o exemplificare a legii lui E.F.Hutton

6. LEGEA BAZEI SOLIDE
**Încrederea stă la baza ştiinţei conducerii** ..... 60

Dacă Robert McNamara ar fi cunoscut Legea Bazei Solide, Războiul din Vietnam – şi tot ce s-a întâmplat acasă din cauza acestuia – ar fi avut alte consecinţe.

7. LEGEA RESPECTULUI
**Oamenii în general respectă liderii care sunt mai puternici decât ei** ..... 69

Totul părea să îi fie împotrivă, în schimb mii şi mii de oameni au considerat-o lidera lor. De ce? Pentru că nu se puteau sustrage puterii Legii Respectului.

8. LEGEA INTUIŢIEI
**Liderii evaluează totul prin prisma dorinţei de a fi lider** ..... 78

Cum de se întâmpla ca de fiecare dată Norman Schwarzkopf să poată sesiza toate problemele, în timp ce alţi lideri păreau orbi? Răspunsul constă în factorul care îi diferenţiază pe marii lideri de cei care sunt doar buni conducători: Legea Intuiţiei.

9. LEGEA MAGNETISMULUI
**Cine se aseamănă se adună** ..... 88

De ce echipa Dallas Cowboys, odată numită „Echipa Americii", a căzut acum în dizgraţie şi este un subiect atât de controversat? Legea Magnetismului dă un răspuns cât se poate de clar.

10. LEGEA CONECTĂRII
**Liderii îţi cuceresc inima înainte de a-ţi cere ajutorul** ..... 95

Elizabeth Master a fost o maestră a acestei legi. Dacă soţul ei Bob ar fi făcut la fel, ar fi putut deveni cel de-al 43-lea preşedinte al Statelor Unite. Aceasta este Legea Conectării.

11. LEGEA CERCULUI INTERN
**Potenţialul unui lider este determinat de cei care îi sunt apropiaţi** ..... 103

John utiliza deja la maxim managementul timpului, dar vroia să realizeze şi mai mult. Priorităţile lui erau stabilite deja una câte una, dar minutele unei zile tot nu erau suficiente. Cum a reuşit să treacă peste acest impas? A aplicat Legea Cercului Intern.



12. LEGEA DELEGĂRII
**Numai liderii încrezători pot oferi forţă şi altora** ..... 112

Henry Ford este considerat un model de urmat pentru afacerea americană prin modul în care a revoluţionat industria automobilistică. Deci ce a putut să-l dea înapoi atât de mult încât fiul său s-a temut că Ford Motor va da faliment? Ford a fost prizonierul Legii Delegării.

13. LEGEA MULTIPLICĂRII
**Numai un lider poate forma alt lider** ..... 121
Ce au în comun antrenorii echipelor din NFL? Arta de a conduce nu o poţi atribui decât câtorva dintre mentori. Acest aspect se aplică şi în cazul directorilor executivi. Mai bine de 80% dintre lideri sunt rezultatul Legii Multiplicării.

14. LEGEA ACCEPTĂRII
**Oamenii acceptă mai întâi liderul şi de-abia apoi viziunea** ..... 129

Prima dată când Judy Estrim şi-a pornit propria afacere, a avut nevoie de şase luni pentru a găsi bani. A doua oară i-au fost necesare doar şase minute. Diferenţa se pune pe seama Legii Acceptării.

15. LEGEA VICTORIEI
**Liderii găsesc întotdeauna o modalitate pentru ca echipa lor să învingă** ..... 136

Cine a salvat Anglia de Blitz, cine a distrus apartheidul în Africa de Sud şi cum au reuşit să fie campioni de atâtea ori Chicago Bulls? În toate cele trei cazuri răspunsul este acelaşi. Liderii care au respectat Legea Victoriei.

16. LEGEA MARELUI AV
**Momentul propice este prietenul cel mai bun al unui lider** ..... 146

Jaime Escalante a fost numit cel mai bun profesor al Americii. Dar talentul lui de a preda este pe jumătate doar poveste. Succesul lui şi al Liceului Garfield se bazează pe această lege.

17. LEGEA PRIORITĂŢILOR
**Liderii ştiu că a fi activ nu înseamnă neapărat şi a avea succes** .... 154

Jack Welch a preluat o companie care avea rezultate medii şi a făcut din ea o companie de top. Ce a făcut pentru a obţine acest lucru? A aplicat evident Legea Priorităţilor.

18. LEGEA SACRIFICIULUI
**Un lider trebuie să ştie să renunţe pentru a evolua** ..... 161

Era una din persoanele care criticau cu vehemenţă intervenţia statului în afacerile private. Şi atunci cum se face că a mers în faţa Congresului cu pălăria într-o mână, cerând un împrumut garantat de stat? El a acţionat aşa pentru că a înţeles Legea Sacrificiului.

19. LEGEA SINCRONIZĂRII
**Momentul în care preiei conducerea este la fel de important ca direcţia în care mergi şi modalităţile prin care faci un anumit lucru** ..... 169

A fost ales Preşedinte datorită ei. A pierdut această poziţie din cauza ei. Ce este acest lucru? Ceva care se poate interpune între dumneavoastră şi capacitatea dumneavoastră de a conduce eficient. Este Legea Sincronizării.

20. LEGEA DEZVOLTĂRII EXPLOZIVE
**Pentru dezvoltare, fiţi liderul celor care vă urmează – pentru multiplicare, fiţi liderul altor lideri** ..... 178

Cum a reuşit un om într-o ţară în curs de dezvoltare să-şi mărească organizaţia de la 700 de persoane la 14 000 în numai şapte ani? A reuşit acest lucru folosind matematica liderilor. Aceasta este secretul Legii Dezvoltării Explozive.

21. LEGEA MOŞTENIRII
**Valoarea permanentă a unui Lider se măsoară prin intermediul succesorilor lui** ..... 185

De multe ori când directorii părăsesc companiile, acestea intră într-o perioadă de declin. Dar când Roberto Goiuzeta a murit, Coca Cola a rămas nemişcată pe poziţii. De ce? Înainte de moartea sa, Goiuzeta a aplicat Legea Moştenirii.

**Concluzii** ..... 193



# CUVÂNT ÎNAINTE

*Veţi iubi această carte – fie că este prima sau a cincizecea carte despre ştiinţa conducerii – pentru că puteţi aplica imediat principiile şi procedurile prezentate aici în viaţa dumneavoastră personală, de familie şi de afaceri. Cartea nu vorbeşte despre „un turn de fildeş". În schimb, ea abordează o mulţime de principii care pot să îţi schimbe viaţa, confirmate de experienţele reale ale lui John Maxwell sau ale celorlalte persoane despre care scrie autorul*

*Cele 21 de legi supreme ale liderului este o declaraţie de susţinere puternică şi necondiţionată a unor legi fără vârstă pe care pur şi simplu trebuie să le respectaţi pentru a fi un lider apreciat – acasă, la servici, în biserică, sau oriunde vă puteţi exercita aptitudinea de a conduce.*

*În fiecare capitol, John reuşeşte să accentueze esenţa fiecărei legi, arătându-vă prin exemple de succese şi eşecuri, cum poate fi aplicată această lege pentru a obţine rezultate pozitive. Dacă sunteţi un elev sârguincios puteţi învăţa toate cele 21 de legi şi le şi puteţi pune în practică.*

*Lecţiile lui Maxwell sunt o comoară nepreţuită şi reuşeşte să prezinte totul atât de simplu! Imediat ce veţi aplica aceste legi, veţi observa cum liderii din jurul dumneavoastră respectă aceste legi sau le încalcă.*

*Vă recomand această carte din toată inima. Este o lectură utilă, uşoară, clară şi totuşi atât de profundă. Este plină de speranţă, încurajare şi proceduri specifice.*

*Direcţiile clare, precise, trasate în această carte vă oferă instrumentele necesare pentru a fi un lider apreciat.*

*Dacă sunteţi doar un începător în ştiinţa conducerii, atunci această carte va marca începutul carierei dumneavoastră ca lider. Dacă aveţi experienţă ca lider, atunci această carte va face din dumneavoastră un lider şi mai bun. Este extraordinară.*

***Zig Ziglar***

# INTRODUCERE

*Am privilegiul de a preda ştiinţa conducerii în toată ţara şi în întreaga lume şi deseori am ocazia de a discuta cu cei care participă la conferinţele mele pentru a doua, a treia şi chiar a patra oară. La o conferinţă recentă în SUA, un bărbat la vreo 50 de ani, pe care îl întâlnisem cu câţiva ani în urmă, a venit să-mi vorbească în timpul unei pauze. Mi-a luat mâna şi mi-a strâns-o puternic. „Când am aflat ce înseamnă ştiinţa conducerii, viaţa mea s-a schimbat", mi-a zis el. „Dar aş da orice să te fi auzit acum 20 de ani."*

*„ Nu spune asta", i-am răspuns eu zâmbind.*

*„Ce vrei să zici?" m-a întrebat el atunci. „Aş fi realizat atât de multe! Dacă aş fi ştiut principiile ştiinţei conducerii acum 20 de ani, viaţa mea ar arăta diferit. Legile tale mi-au oferit o nouă viziune. Mi-au stârnit dorinţa de a învăţa mai multe despre ştiinţa cpnducerii şi de a-mi împlini visele. Dacă le-aş fi cunoscut acum 20 de ani, aş fi putut să fac lucruri care îmi păreau imposibile la vremea aceea."*

*„Poate," i-am răspuns eu. „Dar acum 20 de ani, eu nu aş fi putut să îţi spun nimic. Pentru că e nevoie de o viaţă de om ca să descoperi şi să aplici astfel de legi."*

*Acum când scriu toate acestea, am împlinit 51 de ani. Mai bine de 30 de ani am ocupat funcţii de conducere. Am întemeiat patru companii. Iar timpul şi energia mea le dedic în întregime acelor lucruri care au o influenţă pozitivă asupra vieţii celorlalţi. Insă am făcut şi multe greşeli de-a lungul timpului, mai multe decât işi imaginează oamenii. Fiecare eşec şi fiecare succes s-a transformat într-o lecţie valoroasă.*

*În timpul conferinţelor mele, oamenii mă roagă adesea să le definesc esenţa ştiinţei conducerii. „Dacă ar fi să extragi esenţialul din tot ce ai învăţat până acum despre arta conducerii, cam ce ne-ai spune?"*

*Cartea de faţă reprezintă răspunsul la această întrebare. A fost nevoie de o viaţă întreagă pentru a descoperi cele 21 de legi supreme ale liderului. Dorinţa mea este să vi le împărtăşesc într-o formă cât mai clară şi mai simplă. Şi nimeni nu se va supăra dacă o să ne şi distrăm în tot acest timp.*



*Unul din adevărurile cele mai importante descoperite de-a lungul vieţii mele este următorul: Ştiinţa conducerii este aceeaşi, indiferent de timp şi spaţiu. Vremurile se schimbă. Tehnologia savansează. Culturile sunt diferite. Dar principiile ştiinţei conducerii sunt aceleaşi peste tot – la grecii antici, în Vechiul Testament, la armatele din ultimii două sute de ani, la liderii Europei moderne, la preoţii bisericilor locale sau la oamenii de afaceri care domină economia mondială. Aceste legi au rezistat testului timpului. Sunt incontestabile.*

*Pe măsură ce veţi citi capitolele următoare, vă rog sa reţineţi patru idei:*

1. *Legile pot fi învăţate. Unele sunt mai uşor de învăţat şi de aplicat, dar pe ansamblu toate sunt comprehensibile.*
2. *Legile funcţionează independent. Fiecare lege le completează pe celelalte, dar nu e nevoie să înveţi o anumită lege pentru a o înţelege pe alta.*
3. *Aplicarea legilor are consecinţe. Dacă le aplicaţi, oamenii vă vor urma. Dacă le ignoraţi sau le încălcaţi, nu veţi avea capacitatea de a-i conduce pe ceilalţi.*
4. *Aceste legi stau la baza ştiinţei conducerii. Imediat ce aţi învăţat principiile, trebuie să le exersaţi şi să le aplicaţi.*

*Fie că sunteţi doar un proaspăt învăţăcel care a început să descopere impactul ştiinţei conducerii, fie că sunteţi un lider înnăscut care are deja susţinători, puteţi de acum să deveniţi un lider şi mai bun. Citind această carte, e posibil să realizaţi că o parte dintre ele deja le aplicaţi eficient. Altele vă vor arăta puncte slabe de care nu ştiaţi, dar cu cât veţi învăţa mai multe, cu atât veţi fi un lider mai bun. Fiecare lege este ca o unealtă care vă aşteaptă să o folosiţi pentru a vă împlini visele. Chiar şi una singură de veţi alege, tot veţi deveni mai buni. Dar dacă le veţi învăţa pe toate, oamenii vă vor urma bucuroşi.*

Acum haideţi să le descoperim împreună.

# LEGEA PRAGULUI LIMITATIV

## *Aptitudinea de a fi lider determină nivelul de eficienţă al unei persoane*

A desea în deschiderea conferinţelor mele le explic oamenilor Legea Pragului Limitativ, pentru că aceasta îi ajută să înţeleagă valoarea ştiinţei conducerii. Dacă reuşeşti să prinzi esenţa acestei legi, poţi observa impactul incredibil al acestei ştiinţe asupra tuturor aspectelor vieţii. Aceasta poate fi exprimată astfel: Aptitudinea de a conduce determină pragul de eficienţă al unei persoane. Dacă această aptitudine este mai slab conturată, atunci şi potenţialul este mai scăzut. Dacă este mai puetrnică, atunci şi eficienţa este mai mare. Să vă dau un exemplu: dacă aptitudinea de a conduce se situează undeva pe la nivelul 8, atunci eficienţa dumneavoastră nu poate depăşi niciodată nivelul 7. Aptitudinea pentru conducere determină întotdeauna eficienţa dumneavoastră şi impactul potenţial asupra organizaţiei dumneavoastră.

O să vă spun o poveste care ilustrează această lege. În 1930, doi fraţi tineri, Dick şi Maurice, s-au mutat din New Hampshire în California, în căutarea Visului American. De-abia ieşiseră de pe băncile liceului şi oportunităţile din oraşul natal erau foarte puţine. Aşa că s-au îndreptat către Hollywood, unde şi-au găsit de lucru pe un platou de filmare.

După o vreme, spiritul lor întreprinzător şi interesul pentru lumea spectacolului i-a determinat să deschidă un teatru în Glendale, un orăşel la nord de Hollywood. Dar în ciuda eforturilor lor, afacerea nu a fost deloc profitabilă. În cei patru ani in care au condus teatrul, nu au fost în stare să adune bani suficienţi să plătească chiria de 100 de dolari cerută de proprietar.

## O NOUĂ OPORTUNITATE

Dorinţa fraţilor de a avea succes era mare, aşa că nu au renunţat să caute şi alte oportunităţi de afaceri. În 1937, au dat în sfârşit peste ceva ce părea a fi o adevărată lovitură. Au deschis un un mic restaurant în aer liber în Pasadena, chiar la est de Glendale. Oamenii din sudul Californiei deveniseră dependenţi de maşinile lor, fapt care începuse deja să fie asimilat de cultura şi afacerile americane.

Restaurantele drive-in reprezentau un fenomen care apăruse la începutul anilor '30 şi care devenea din ce în ce mai popular. În loc să cineze într-un restaurant acoperit, oamenii preferau să vină cu maşina în spaţii de parcare amenajate special în aer liber, şi amplasate în jurul unui mic restaurant, unde comandau şi primeau masa pe tăvi aduse chiar în maşina lor. Mâncarea era servită în farfurii de porţelan, iar vesela era din metal. Ideea se potrivea acelei perioade, în care totul se petrecea într-un ritm din ce în ce mai dinamic.

Micul restaurant al lui Dick şi Maurice a avut mare succes şi prin anii '40 s-au hotărât să-şi mute afacerea în San Bernardino, un orăşel în plină dezvoltare, situat la 50 de mile de Los Angeles. Au construit un complex mai mare şi şi-au extins meniul, pe lângă hot-dog, cartofi şi shake-uri, au introdus friptura de vacă, sandvişuri cu porc, hamburgeri şi alte preparate. Afacerea lor a explodat. Vânzările anuale au atins suma de 200000 de dolari, iar profitul celor doi fraţi a fost de 50000 de dolari - sumă care i-a propulsat în elita financiară a oraşului.

În 1948, intuiţia le spune că schimbarea pluteşte în aer, astfel încât aduc anumite modificări afacerii lor. Au eliminat locurile pentru maşini şi au început să servească doar clienţii care mergeau pe jos. În acelaşi timp, au dinamizat tot procesul de servire. Au redus meniul şi s-au concentrat asupra vânzării de hamburgeri. Au eliminat farfuriile, paharele din sticlă şi vesela din metal, alegând în schimb produsele pe bază de hârtie. Şi-au redus costurile şi evident preţurile. Au creat şi aşa numitul Sistem Rapid de Servire. Bucătăria se transformase într-o linie de asamblare, unde fiecare lucrător căuta să efectueze operaţiunile care îi reveneau cu viteză maximă. Ţelul lor era să servească o comandă în 30 de secunde şi chiar mai puţin. Şi au reuşit. Pe la mijlocul anilor '50, cifra lor de afaceri era de 350000 de dolari, iar profitul lui Dick şi Maurice a atins suma de 100000 de dolari pe an.



Cine erau aceşti doi fraţi? în acele zile, puteai afla mergând cu maşina până la micul lor restaurant de la intersecţia străzilor 14 şi E din San Bernardino. Chiar în faţa micii clădiri octogonale atârna o reclamă luminoasă pe care scria simplu McDONALD'S HAMBURGERS. Dick şi Maurice McDonald dăduseră lovitura, iar restul e, cum se spune, doar istorie! Nimic mai neadevărat. Fraţii McDonald nu au mers nicodată mai departe, deoarece abilitatea lor scăzută de a conduce punea o piedică în calea succesului adevărat.

## POVESTEA DIN SPATELE POVEŞTII

E adevărat că fraţii McDonald erau asiguraţi din punct de vedere financiar. Aveau una din cele mai profitabile afaceri cu restaurante din ţară şi simţeau că nu au timp suficient pentru a se bucura de banii pe care îi câştigau. Geniul lor se regăsea în organizarea serviciului oferit consumatorilor. Acest talent i-a ajutat în crearea unui nou sistem în domeniul servirii băuturilor şi preparatelor diverse. De fapt, talentul lor era atât de cunoscut în domeniul acestor servicii încât oameni din întreaga ţară au început să le scrie şi să-i viziteze pentru a afla mai multe despre metoda lor. La un moment dat, numărul scrisorilor şi al apelurilor a ajuns la trei sute pe lună.

Astfel a luat naştere ideea de a scoate pe piaţă conceptul McDonald. Ideea francizei în domeniul restaurantelor nu era nouă. Fusese aplicată deja de câteva decenii. Pentru fraţii McDonald reprezenta o modalitate de a face bani fără a fi nevoiţi să mai deschidă încă un restaurant. În 1952 au făcut primii paşi pe această cale, dar eforturile lor s-au soldat cu un eşec. Motivul a fost unul foarte simplu. Le lipsea talentul de lideri pentru a deveni eficienţi. Dick şi Maurice erau nişte proprietari de restaurant foarte buni. Înţelegeau cum se conduce o afacere, cum să-şi facă sistemul de funcţionare mai eficient, să reducă costurile şi să crească profiturile. Erau nişte manageri eficienţi. Dar nu erau lideri. Grila lor de gândire era destul de limitată din acest punct de vedere. În plin succes, Dick şi Maurice au fost învinşi de Legea Pragului.

## FRAŢII PARTENERI CU UN LIDER

În 1954 cei doi fraţi s-au împrietenit cu Ray Kroc, care *era* un lider. Kroc era proprietarul unei mici companii, care vindea maşini pentru prepararea shake-urilor din lapte. Auzise de fraţii McDonald.

Restaurantul lor era unul din cei mai buni clienţi. De îndată ce i-a vizitat şi-a dat seama de potenţialul acestuia. În mintea sa deja vedea acest tip de restaurant răspândit în toată ţara. Curând a încheiat o înţelegere cu fraţii McDonald şi în 1955 pune bazele Sistemului McDonald's, Inc. (mai târziu numit Corporaţia McDonald).

Kroc a cumpărat imediat drepturile de franciză pentru a folosi afacerea drept model şi prototip. Apoi a început să-şi formeze o echipă şi să construiască o organizaţie care să se extindă la nivel naţional. A recrutat şi a angajat persoanele cele mai descurcăreţe şi pe măsură ce echipa sa se dezvolta, oamenii săi aduceau noi persoane care aveau potenţial de lideri.

În primii ani, Kroc a sacrificat multe. Deşi era un bărbat trecut de 50 de ani, muncea ore întregi aşa cum făcea şi când era doar un simplu începător în afaceri.

A eliminat din programul său multe distracţii, printre care şi orele de la clubul său favorit de golf. În primii opt ani nu a primit nici un fel de salariu. Şi asta nu a fost tot. A împrumutat bani de la bancă, garantând cu propria asigurare de viaţă pentru a acoperi salariile câtorva lideri cheie pe care şi-i dorea în echipa sa. Sacrificiile şi calităţile de lider l-au răsplătit în cele din urmă. În 1961, pentru suma de 2.7 milioane de dolari, Kroc a cumpărat drepturile exlusive pentru McDonald, marcând astfel începutul unui proces care avea să ducă acest nume în întreaga lume. Este evident că aptitudinea lui Ray de a conduce era situată la un nivel superior faţă de cel al predecesorilor săi.

În perioada în care Dick şi Maurice încercaseră să aplice sistemul francizei, au reuşit să vândă conceptul lor de servire doar unui număr de 15 cumpărători, din care numai 10 au deschis practic restaurante. Şi chiar şi la acest nivel, viziunea şi potenţialul lor de lideri s-a dovedit a fi limitat. De exemplu, în cazul primei francize, Neil Fox din Phoenix le-a spus celor doi fraţi că vrea să-şi numească restaurantul McDonald. Răspunsul lui Dick a fost: „La ce bun? Oricum numele ăsta nu înseamnă nimic în Phoenix!"

Pe de altă parte, potenţialul de lider al lui Ray Kroc era foarte promiţător. Între 1955 şi 1959, Kroc a reuşit să deschidă 100 de restaurante. Patru ani mai târziu numărul lor a ajuns la 500. Astăzi compania a deschis mai bine de 21 000 de restaurante în nu mai puţin de 100 de ţări.

Abilitatea de a conduce – sau mai bine zis lipsa acesteia – a fost pragul care a determinat eficienţa fraţilor McDonald.

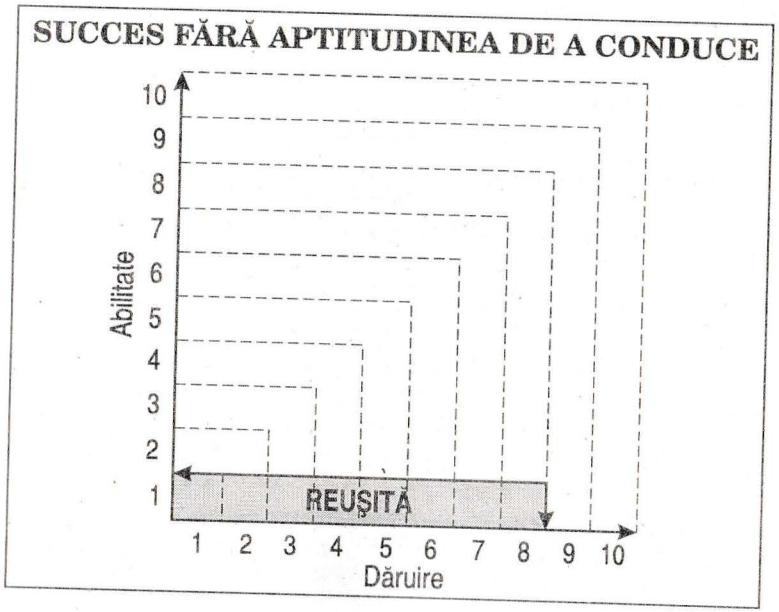


## SUCCES FĂRĂ APTITUDINEA DE A CONDUCE

Eu am credinţa că succesul există în stare latentă în fiecare dintre noi. Dar mai cred şi că succesul personal fără a avea talent de lider aduce cu sine doar o eficienţă minimă. Impactul unei persoane depinde foarte mult de talentul său de conducător. Cu cât vrei să urci mai sus ai nevoie şi mai mult de acest talent. Cu cât îţi doreşti ca impactul să fie mai puternic, cu atât influenţa ta trebuie să fie mai mare. Realizările personale depind de capacitatea dumneavoastră de a-i conduce pe alţii.

**Cu cât vrei să urci mai sus ai nevoie şi mai mult de acest talent. Cu cât îţi doreşti ca impactul să fie mai puternic, cu atât influenţa ta trebuie să fie mai mare.**

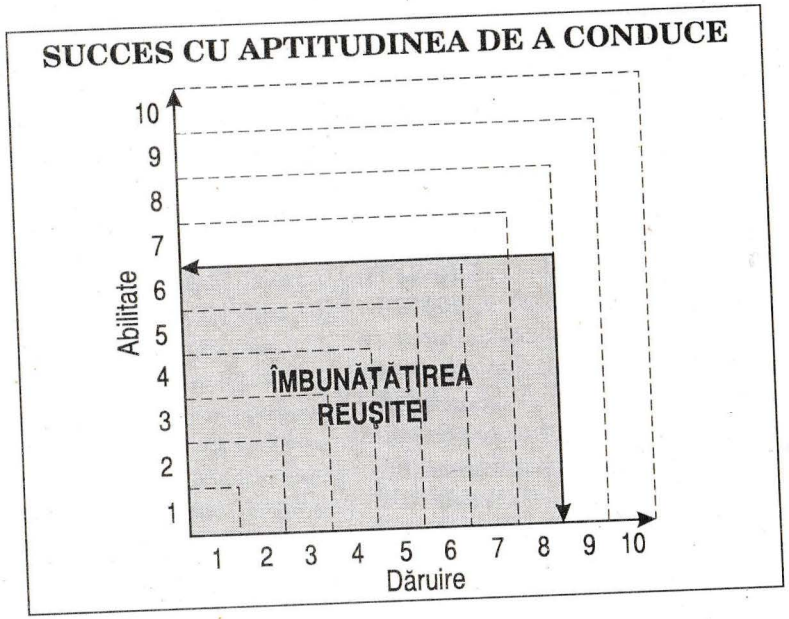
O să vă explic imediat ce vreau să spun. Să presupunem că pe o scară de la 1 la 10, succesul dumneavoastră se situează la nivelul 8. Este un nivel bun. Cam aici se situau şi fraţii McDonald. Să presupunem însă că abilitatea de a-i conduce pe ceilalţi este la nivelul 1. Nivelul eficienţei este prezentat grafic mai jos:



Pentru a creşte nivelul de eficienţă, aveţi mai multe opţiuni. Puteţi munci din greu pentru a atinge nivelul maxim de succes şi excelenţă – nivelul 10. Este posibil să reuşiţi acest lucru, deşi Legea Recompenselor Diminuate spune că efortul depus pentru a recupera aceste două puncte poate însemna mai multă energie decât cea cheltuită în obţinerea primelor opt. Dacă nu aţi precupeţi nici un efort, atunci e posibil ca succesul dumneavoastră să îşi adauge cele 25 de procente.

Dar mai aveţi şi o altă opţiune. Să presupunem că munciţi din greu pentru a spori nivelul la care se poate dezvolta potenţialul dumneavoastră de lider.

Cu timpul, vă veţi transforma într-un lider şi în cele din urmă aptitudinea de a conduce atinge nivelul 6. Grafic, rezultatul ar arăta cam aşa:




Prin dezvoltarea acestei aptitudini – fără a spori nivelul de succes – eficienţa dumneavoastră creşte cu 500 de procente! Iar



dacă atingeţi nivelul 8 şi din acest punct de vedere echivalent cu nivelul succesului, eficienţa creşte cu 700 de procente. Aptitudinea de a conduce are efect de multiplicare. Am văzut de multe ori impactul acesteia asupra diverselor afaceri şi organizaţii, chiar şi non-profit. De aceea în ultimii 20 de ani am ales să predau ştiinţa conducerii.

## PENTRU A SCHIMBA DIRECŢIA ORGANIZAŢIEI, SCHIMBĂ LIDERUL

Aptitudinea pentru ştiinţa conducerii va reprezenta întotdeauna pragul care determină eficienţa personală şi organizaţională. Dacă este puternic conturată, pragul de limitare va fi situat la un nivel superior. În caz contrar organizaţia va fi şi ea limitată. De aceea, în perioade dificile, organizaţiile au tendinţa de a-şi schimba liderul. Când o ţară trece printr-o perioadă de criză, se alege un nou preşedinte. Când situaţia financiară a unei companii este în declin, un nou manager este angajat. Când o parohie de-abia se menţine la suprafaţă, se caută un pastor nou. Când o echipă sportivă pierde meci după meci, schimbăm antrenorul.

**Eficacitatea personală şi organizaţională este direct proporţională cu forţa conducerii.**

Relaţia dintre ştiinţa conducerii şi eficienţă este evidentă în sport. De exemplu, să luăm cazul unei organizaţii sportive profesioniste; în această situaţie, talentul reprezintă rareori o problemă. Aproape toate echipele au jucători talentaţi. Însă antrenorul şi talentul său de conducător – precum şi jucătorii cheie – scot echipa din anonimat. Pentru a modifica eficienţa unei echipe, dezvoltaţi liderul din antrenor. Aceasta este Legea Pragului.

O echipă sportivă care exemplifică această lege este Notre Dame. Echipele de fotbal de la Notre Dame au câştigat de-a lungul anilor cele mai multe campionate naţionale. Mai mult de trei sferturi dintre jocurile susţinute de acestea s-au soldat cu victorii (deci un procent incredibil de 0.759).

De fapt, doi dintre foştii antrenori principali, Knute Rockene şi Frank Leahy, deţin cel mai mare procent de meciuri câştigate din istoria NCAA.

La începutul anilor '80, Notre Dame l-a angajat pe Gerri Faust ca antrenor principal al echipei de fotbal. Predecesorii săi fuseseră doi antrenori talentaţi: Ara Parseyhan şi Dan Devine, care

câştigaseră împreună cu echipa multe campionate naţionale şi care au fost incluşi şi în Galeria de Onoare a Federaţiei Naţionale de Fotbal. Înainte de a veni la Notre Dame, Faust obţinuse un incredibil record de 174-17-2 (victorii, înfrângeri, remize) în timpul celor 18 ani cât fusese antrenor al echipei Liceului Moeller. Echipa sa nu a putut fi învinsă 7 sezoane la rând şi a câştigat de 6 ori campionatul statului Ohio. Patru echipe dintre cele pe care le-a antrenat el au fost considerate ca unele dintre cele mai bune din ţară.

Când a ajuns însă la Notre Dame, nu a trecut multă vreme până când oamenii au realizat că nu putea să facă faţă. În calitate de antrenor şi strateg, era eficient, dar nu poseda ştiinţa conducerii corespunzătoare nivelului de colegiu. În primele cinci sezoane de la universitate, a obţinut un record de 30-26-1, deci un procentaj de meciuri câştigate de numai 0.535, fapt care se întâmpla în istoria de 101 ani a echipei Notre Dame, pentru a treia oară. După acest eşec, Faust a mai antrenat o singură echipă universitară, cea a universităţii Akron şi şi-a încheiat cariera cu un rezultat negativ de 43-53-3. El este un alt exemplu al importanţei primei legi.

Oriunde te uiţi, descoperi oameni deştepţi, talentaţi, de succes, care nu pot merge mai departe din cauza abilităţii lor limitate de a conduce. De exemplu, când Apple a apărut la sfârşitul anilor 70, creierul din spatele computerelor Apple era Steve Wozniak. Totuşi înclinaţia lui pentru conducere era destul de slabă, spre deosebire de cea a partenerului său, Steve Jobs. Ştiinţa sa de a conduce era atât de bine pusă la punct încât a reuşit să construiască o organizaţie internaţională a cărei valoare este un număr cu 9 zeouri.

Acum câţiva ani, l-am întâlnit pe Don Stephenson, preşedintele companiei de consultanţă Global Hospitality Resources, Inc, din San Diego, California. În timp ce luam prânzul, l-am întrebat despre organizaţia sa. În prezent aceasta se axează în principal pe consultaţii, dar la început obişnuia să preia conducerea diverselor hoteluri şi complexe care se aflau într-o criză financiară. Au supervizat astfel multe companii celebre, una din ele fiind La Costa din sudul Californiei.

**Oriunde te uiţi, descoperi oameni deştepţi, talentaţi, de succes, care nu pot merge mai departe din cauza abilităţii lor limitate de a conduce.**

Don spunea că ori de câte ori preluau conducerea unei firme făceau întotdeauna două lucruri: în primul rând angajaţii erau pregătiţi pentru a oferi clienţilor



servicii cât mai bune, în al doilea rând concediau managerul. Când mi-a spus asta, la început am fost surprins:

"*Întotdeauna* îl concediaţi?" "De fiecare dată?"

"Da, de fiecare dată.", a mai spus el

"Dar bănuiesc că mai întâi discutaţi cu el – să vedeţi dacă este un bun manager?!"

"Nu," mi-a răspuns el. "Dacă ar fi fost un manager bun, firma nu ar fi ajuns în situaţia aceea."

Şi-atunci mi-am zis. *"Evident, Legea Pragului a funcţionat şi de data asta!"* Pentru a atinge nivelul cel mai înalt de eficienţă, trebuie să împingeţi acest prag cât mai sus – într-un fel sau altul.

Vestea bună e că nu mai este obligatoriu acum să concediezi managerul. Aşa cum eu spun că există un prag, vă garantez că acest prag poate fi împins cât mai sus – de modul cum puteţi face acest lucru se ocupă însă o altă lege.

LEGEA A DOUA

# LEGEA INFLUENŢEI

## *Adevărata măsură a ştiinţei conducerii este Influenţa – nici mai mult, nici mai puţin.*

Dacă nu aveţi influenţă, nu-i veţi putea conduce niciodată pe ceilalţi. Cum se măsoară influenţa? O să vă spun o întâmplare care să vă dea răspuns la această întrebare. În vara lui 1997, oamenii au fost şocaţi de două evenimente care s-au petrecut la mai puţin de o săptămână unul de altul: moartea Prinţesei Diana şi a Maicii Tereza. La prima vedere, cele două femei nu au absolut nimic în comun. Una era înalta, tânăra, strălucitoarea prinţesă a Angliei, preferata înaltei societăţi. Cealaltă, câştigătoare a premiului Nobel pentru Pace, era o călugăriţă catolică mărunţică şi în vârstă, născută în Albania, care s-a dedicat în întregime săracilor din Calcutta, India.

Incredibil este faptul că impactul celor două femei a fost unul similar. În 1996, conform unui sondaj publicat în ziarul londonez *Daily Mail*, Prinţesa Diana şi Maica Tereza erau considerate ca fiind cele mai caritabile persoane din lume. Aşa ceva nu se întâmplă decât dacă ai o influenţă puternică. Cum era posibil ca Diana să fie privită în acelaşi fel ca Maica Tereza? Răspunsul este simplu: a demonstrat puterea Legii Influenţei.

### DIANA A STÂRNIT IMAGINAŢIA LUMII

În 1981, numele prinţesei Diana era pe buzele tuturor când aceasta s-a căsătorit cu Prinţul Charles. Aproape 1 miliard de oameni au urmărit la televizor ceremonia de căsătorie transmisă de la Catedrala St. Paul. Începând chiar din aceea zi oamenii nu au încetat



să-şi dorească să afle ştiri despre ea. Erau intrigaţi de Diana, o femeie care fusese o simplă educatoare înainte. La început părea incredibil de timidă şi total copleşită de atenţia pe care ea şi soţul ei o primeau. Se pare că în anii timpurii ai mariajului lor, Diana nu era foarte fericită când îndeplinea îndatoririle care îi reveneau în calitate de prinţesă regală. Totuşi, în timp, ea s-a adaptat rolului. După ce a început să călătorească şi să-şi reprezinte familia regală în întreaga lume, şi-a făcut rapid un ţel din a-i servi pe ceilalţi, colectând fonduri pentru numeroase acţiuni caritabile. Astfel ea şi-a făcut multe relaţii – printre politicieni, conducători ai cauzelor umanitare, conducători de stat. La început, a fost doar un simplu vorbitor şi catalizator pentru strângerea de fonduri, dar pe măsură ce vremea trecea, influenţa ei a crescut – şi în acelaşi timp şi abilitatea ei de a face ca lucrurile să se mişte în direcţia dorită.

Diana a început să susţină diverse cauze, precum lupta anti SIDA, îngrijirea bolnavilor de lepră şi problema exploatărilor miniere. De fapt ea a fost şi cea care a adus în atenţia lumii întregi acest ultim aspect. Într-una din vizitele sale în Satele Unite, chiar cu câteva luni înainte de moartea sa, s-a întâlnit cu membri ai administraţiei Clinton pentru a-i convinge să sprijine conferinţa de la Oslo, unde urma să se discute chiar acest aspect. Câteva săptămâni mai târziu aceştia şi-au schimbat poziţia. Patrick Fuller de la Crucea Roşie Britanică a spus, " Aspectele semnalate de ea i-au atras atenţia lui Clinton. Astfel această problemă a intrat pe agenda de lucru a lumii!"

### NAŞTEREA UNUI LIDER

La început, titlul Dianei nu îi oferea acesteia decât o poziţie de pe care se putea adresa altora, dar foarte curând ea a devenit o persoană cu mare influenţă asupra celorlalţi. În 1996, când a divorţat de Prinţul Charles, şi-a pierdut titlul, dar această pierdere nu i-a diminuat deloc influenţa exercitată. Din contră, influenţa ei a continuat să crească, în timp ce cea a soţului ei şi a fostelor rude prin alianţă era în declin – în ciuda poziţiei şi a titlurilor pe care le deţineau. De ce? Pentru că Diana a simţit instinctiv Legea Influenţei. Ceremonia de înmormântare, transmisă la televizor şi de postul de radio BBC a fost tradusă în 44 de limbi. NBC a estimat că audienţa totală a acestui eveniment televizat a atins

**"Poţi fi sigur că excelezi ca lider atunci când oamenii te urmează peste tot, fie chiar şi numai din curiozitate."**
**— Colin Powell.**

numărul de 2 miliarde şi jumătate de persoane – de două ori mai mare decât numărul celor care au privit nunta ei.

## A FOST SAU NU UN LIDER?

Prinţesa Diana a fost caracterizată în multe feluri. Dar niciodată n-am auzit pe cineva caracterizând-o drept lider. Dar, de fapt, asta a şi fost. La urma urmei, ea a făcut ca lucrurile să se întâmple, pentru că a avut o mare influenţă şi ştiinţa conducerii înseamnă şi influenţă – nici mai mult, nici mai puţin.

## ŞTIINŢA CONDUCERII NU ESTE...

Oamenii au multe concepţii greşite despre ştiinţa conducerii. Când aud că cineva are un titlu impresionant sau o poziţie de conducere, ei presupun automat că persoana respectivă este şi lider. *Uneori* este adevărat. Însă titlurile nu au prea mare valoare când discutăm despre conducere. Adevărata ştiinţă a conducerii nu poate fi obţinută prin intermediul unei numiri într-o poziţie sau prin primirea unui titlu. Ea se naşte o dată cu influenţa. Ea trebuie câştigată. Singurul lucru pe care ţi-l poate oferi un titlu este puţin timp în plus – fie pentru a creşte nivelul de influenţă pe care-l ai, fie pentru a-l elimina definitiv.

## CINCI MITURI DESPRE ŞTIINŢA CONDUCERII

Există o mulţime de prejudecăţi şi mituri pe care oamenii le adoptă atunci când vine vorba de lideri şi ştiinţa conducerii. Vă prezint mai jos cinci din cele mai obişnuite:

### 1. MITUL MANAGEMENTULUI

O concepţie greşită larg răspândită este aceea în care managementul şi ştiinţa conducerii sunt văzute ca echivalente. Până acum cinci ani, cărţile care aveau ca subiect ştiinţa conducerii, vorbeau de fapt despre management. Diferenţa dintre cele două constă în faptul că ştiinţa conducerii se referă la influenţarea altor oameni, în timp ce managementul se concentrează asupra menţinerii sistemelor şi a proceselor

**Singurul lucru pe care ţi-l poate oferi un titlu este puţin timp în plus – fie pentru a creşte nivelul de influenţă pe care-l ai, fie pentru a-l elimina definitiv.**



aferente. Aşa cum spunea şi fostul Preşedinte de la Chrysler, Lee Iacocca, "Uneori, chiar şi cel mai bun manager este ca un băieţel, care merge alături de câinele său mare, aşteptând să vadă în ce direcţie o ia câinele, pentru a putea înainta."

Cea mai bună cale de a testa dacă o persoană este mai degrabă lider, decât manager este să-l pui să provoace o schimbare pozitivă. Managerii pot menţine direcţia, dar nu o pot schimba. Pentru a determina oamenii să se îndrepte spre o nouă direcţie, trebuie să ai influenţă.

### 2. MITUL ÎNTREPRINZĂTORULUI

În mod frecvent, oamenii presupun că toţi comercianţii şi întreprinzătorii sunt lideri. Dar nu întotdeauna este şi adevărat acest lucru. Poate vă amintiţi reclamele firmei Ronco de acum câţiva ani. Comercializau produse precum Veg-O-Matic, Pocket Fisherman şi Inside-the-Shell Egg Scrambler. Toate acele produse erau creaţia unui întreprinzător pe nume Ron Popeil. Numit şi comerciantul secolului, el a apărut şi în diverse reclame pentru produse ca spray-ul contra calviţiei sau dispozitive pentru deshidratarea alimentelor.

Popeil este într-adevăr o persoană întreprinzătoare, inovativă şi plină de succes, dacă iei în consideraţie cele 300 milioane de dolari obţinute din vânzarea produselor sale. Dar asta nu face din el un lider. Oamenii cumpără ce are el de vânzare, dar nu îl şi urmează. În cel mai bun caz el poate convinge oamenii pe moment, dar nu îi poate influenţa pe termen lung.

### 3. MITUL CUNOAŞTERII

Francis Bacon spunea "Cunoaşterea înseamnă putere". Majoritatea oamenilor, care cred că puterea este şi esenţa unui lider, presupun în mod automat că aceia care posedă cunoaştere şi inteligenţă sunt lideri. Dar nu este tot timpul adevărat. Puteţi merge la orice universitate celebră şi să întâlniţi cercetători şi filozofi eminenţi, a căror inteligenţă este net superioară celorlalţi, dar a căror abilitate de a conduce este aproape inexistentă. Coeficientul de inteligenţă nu te face lider neapărat.

### 4. MITUL PIONIERULUI

O altă concepţie greşită este aceea legată de persoana care se află înaintea unei mulţimi şi pe care noi o vedem automat în postura de lider. A fi primul nu înseamnă şi că eşti lider. De

exemplu, Sir Edmund Hillary a fost primul om care ajuns pe vârful Everest. De la escaladarea sa istorică din 1953, mulţi oameni "l-au urmat" în această încercare de cucerire. Dar asta nu a făcut din Hillary un lider. El nu a fost nici măcar liderul acelei expediţii. John Hunt a fost. Şi când Hillary a călătorit către Polul Sud în 1958, în cadrul Expediţiei Trans-Antarctice, însoţea un alt lider, Vivian Fuchs. Pentru a fi lider, nu este suficient ca o persoană să se afle în faţă, dar oamenii trebuie să-l urmeze în mod intenţionat şi să acţioneze conform viziunii lui.

### 5. MITUL FUNCŢIEI

Aşa cum am menţionat şi înainte, deseori oamenii au senzaţia că funcţia este cea care te face lider. Stanley Huffty a afirmat "Nu poziţia te face lider; ci liderul dă viaţă poziţiei."

Să ne amintim ce s-a întâmplat acum câţiva ani la Cordiant, agenţia de publicitate cunoscută şi sub numele de Saatchi & Saatchi. În 1994, investitorii acţionari de la Saatchi & Saatchi au forţat consiliul director să-l concedieze pe Maurice Saatchi, preşedintele companiei. Care a fost rezultatul? Numeroşi directori executivi l-au urmat. La fel au făcut şi câţiva mari clienţi ai agenţiei, dintre care îi amintim pe British Airways şi Mars, producătorul de dulciuri. Influenţa lui Saatchi a fost atât de mare, încât după plecarea acestuia, valoarea unei acţiuni la bursă a căzut de la 8,5 dolari la 4 dolari/per acţiune. Ce s-a întâmplat este o consecinţă a Legii Influenţei. Saatchi şi-a pierdut titlul şi poziţia, dar a continuat să fie un lider.

**"Nu poziţia te face lider; ci liderul dă viaţă poziţiei." — Stanley Huffty**

## CINE ESTE ADEVĂRATUL LIDER?

Personal am descoperit Legea Influenţei când mi-am luat primul servici la o mică biserică în Indiana, imediat după ce am terminat colegiul. Aveam referinţe corespunzătoare. Am fost angajat ca preot paroh, ceea ce însemna că am o poziţie şi un titlu de lider în acea organizaţie. Aveam şi pregătirea necesară. Fusesem hirotonisit. În plus am fost pregătit de tatăl meu care era un preot excelent şi un lider de excepţie în confesional.

Aveam un CV bun, dar asta nu mă transforma şi într-un lider. La prima întâlnire cu Consiliul Director, am descoperit foarte repede cine era adevăratul lider al acelei parohii. (O să vă spun



întreaga poveste în capitolul Legea lui E.F. Hutton). În cei trei ani care au urmat până la ocuparea unei noi funcţii, am aprofundat Legea Influenţei. Mi-am dat seama că pentru a putea să-ţi exerciţi influenţa într-o organizaţie şi pentru a câştiga dreptul de a deveni liderul acesteia trebuie să munceşti din greu.

## ŞTIINŢA CONDUCERII ÎNSEAMNĂ...

Ştiinţa conducerii înseamnă influenţă, nici mai mult, nici mai puţin. Când devii un elev al liderilor, aşa cum sunt eu, recunoşti nivelul de influenţă al oamenilor în toate situaţiile zilnice. Să vă dau un exemplu. În 1977, m-am mutat în Atlanta, Georgia. În acelaşi an, Dan Reeves a fost numit antrenorul echipei Atlanta Falcons. M-am bucurat când am auzit asta. Reeves era un antrenor şi un lider excelent. Deşi fusese cu puţin timp în urmă antrenorul echipei New York Giants, Reeves îşi câştigase renumele ca antrenor al echipei Denver Broncos. Din 1981 până în 1992 a obţinut un record excelent de 117-79-1, a câştigat trei campionate Super Bowl şi a fost numit de trei ori Antrenorul Anului. În ciuda succesului său cu Denver, el a întâmpinat şi greutăţi. Se vorbea mult despre dezacordul care exista între el şi mijlocaşul John Elway şi antrenorul secund Mike Shanahan. Care era subiectul acestei dispute? Se spune că în timpul campionatului din 1989, Shanahan şi Elway aplicau propriul lor plan de atac, ignorând dorinţele lui Reeves. Nu ştiu dacă este adevărat, dar dacă s-a întâmplat aşa, atunci Shanahan şi nu Reeves avea o influenţă mai mare asupra mijlocaşului de la Denver. Nu conta că Reeves era cel care deţinea titlul şi funcţia de antrenor principal. Nu avea importanţă nici măcar faptul că Reeves era un bun antrenor. Shanahan îşi exercita mai puternic influenţa aupra personalităţii lui Elway. Iar ştiinţa conducerii înseamnă influenţă.

Shanahan a părăsit echipa la sfârşitul sezonului, dar s-a întors în 1995 ca antrenor principal. A devenit ceea ce fusese deja pentru unii dintre jucători: liderul lor. Abilitatea sa de a conduce îl răsplătise. În 1998, echipa Denver Broncos, antrenată de el, a câştigat pentru prima dată Super Bowl.

## ŞTIINŢA CONDUCERII ŞI LIPSA MECANISMULUI DE BAZĂ

Admir şi respect abilitatea de a conduce a bunului meu prieten Bill Hybells, parohul bisericii Wilson Creek din South Barr,

Illiunois, cea mai mare parohie din America de Nord. Bill spune că biserica este întreprinderea care are nevoia cea mai stringentă de oameni care să fie buni cunoscători ai ştiinţei conducerii. Mulţi oameni de afaceri vor rămâne uimiţi la auzul acestei declaraţii, dar cred că Bill are dreptate. Ce stă la baza credinţei sale? Într-o organizaţie de voluntariat, funcţia de director nu prea impresionează. Deoarece liderul unei astfel de organizaţii nu deţine o bază de la care să pornească – sau nu are influenţă – el este ineficient. În celelalte organizaţii, cel care are această funcţie deţine şi mecanismul de bază. În armată, liderii se pot folosi de gradul lor şi dacă nici aşa ordinele lor nu dau rezultate, ei îi pot trimite foarte uşor în închisoare pe soldaţi. În afaceri, şeful are un puternic precedent asupra angajaţilor prin salariu, beneficii şi recompense. Majoritatea acestora sunt cooperanţi, atunci când vine vorba de viaţa lor.

**"Esenţa puterii pe care o are influenţa constă în capacitatea de a-l determina pe cel de lângă tine să se implice."**

Dar în organizaţiile de voluntari, cum sunt bisericile, singurul instrument care poate fi folosit este ştiinţa de a conduce în cea mai pură formă. În acest caz liderii au de partea lor doar influenţa şi nimic altceva. Şi aşa cum a observat şi Harry A. Overstreet, "Esenţa puterii pe care o are influenţa constă în capacitatea de a-l determina pe cel de lângă tine să se implice." Voluntarii din astfel de organizaţii nu pot fi forţaţi să-şi ofere serviciile. Când am exprimat această părere în faţa unui grup de 150 de manageri din industria automobilistică, am simţit cum se aprind beculeţe în toate colţurile sălii respective. Imediat după aceea le-am mai dat câteva sfaturi, care i-au emoţionat cu adevărat. Iată unul dintre ele: Dacă eşti o persoană de afaceri şi vrei să afli dacă oamenii tăi pot fi lideri, trimite-i să facă muncă voluntară pentru comunitatea lor. Dacă reuşesc să îi determine pe ceilalţi să îi urmeze, în timp ce lucrează pentru Crucea Roşie, sau pentru vreun adăpost pentru săraci sau pentru biserică, atunci veţi fi siguri că au influenţă – care nu e altceva decât abilitatea de a conduce.

## DE LA COMANDANT LA SOLDAT ŞI PÂN' LA GENERAL

Una din poveştile mele favorite care ilustrează Legea Influenţei îl are în centrul ei pe Abraham Lincoln. În 1832, cu mulţi ani



înainte de a fi preşedinte, tânărul Lincoln a strâns un grup de bărbaţi pentru a lupta în războiul împotriva indienilor Black Hawk. În acea vreme, persoana care reuşea să adune voluntari pentru un război devenea automat şi comandantul lor. Astfel Lincoln a căpătat gradul de căpitan.

Însă Lincoln avea o problemă. Nu avea nici cea mai vagă idee despre militărie. Nu avea nici un fel de experienţă militară anterioară şi nu ştia nimic despre tactici. Îi venea greu să-şi aducă aminte şi cele mai simple proceduri militare. De exemplu, într-o zi, Lincoln mărşăluia împreună cu vreo douăzeci de oameni pe un câmp şi trebuia să le arate drumul către un alt câmp. Dar n-a reuşit. Amintindu-şi incidentul mai târziu, Lincoln a spus, " Nu reuşeam să-mi aduc aminte comanda potrivită pentru a reuşi să-mi duc oamenii acolo unde doream. Aşa că, atunci când ne-am apropiat de locul respectiv am strigat: "Veţi avea pauză câteva minute, după ce veţi ajunge pe partea cealaltă a câmpului."

**Către sfârşitul serviciului militar, Abraham Lincoln şi-a găsit locul potrivit, obţinând rangul de soldat.**

Pe măsură ce timpul trecea, nivelul de influenţă al lui Lincoln a scăzut în intensitate din ce în ce mai mult. În timp ce alţi ofiţeri şi-au dovedit aptitudinile şi au crescut în rang, Lincoln s-a îndreptat către direcţia opusă. El a început cu titlul şi poziţia de căpitan, dar asta nu l-a ajutat foarte mult. El nu s-a putut împotrivi Legii Influenţei. Către sfârşitul serviciului militar, Abraham Lincoln şi-a găsit locul potrivit, obţinând rangul de soldat.

Din fericire pentru Lincoln – şi pentru destinul ţării noastre – el şi-a depăşit incapacitatea de a-i influenţa pe ceilalţi. După perioada lipsită de glorie din armată, a intrat în corpul legislativ al statului Illinois, iar apoi în Camera Reprezentanţilor din SUA. În timp, prin mari eforturi şi pe baza experienţei personale, a devenit o persoană extrem de influentă şi remarcantă.

Zicala mea favorită despre ştiinţa conducerii este următoarea: "Cel care crede că este lider, dar nu-l urmează nimeni, nu face altceva decât să se plimbe." Dacă nu-i poţi influenţa pe ceilalţi, aceştia nu te vor urma. Dacă nu te urmează, nu eşti un lider. Aceasta este Legea Influenţei. Indiferent de ce vă spun ceilalţi, amintiţi-vă că Ştiinţa Conducerii înseamnă influenţă – nici mai mult, nici mai puţin.

LEGEA A TREIA

# LEGEA PROCESULUI

## *Ştiinţa Conducerii se învaţă zilnic şi nu într-o zi*

Anne Scheiber avea 101 ani când a murit în ianuarie 1995. Mulţi ani ea a trăit într-un mic apartament, sărăcăcios, cu chirie din Mahattan. Pereţii erau cojiţi, iar mobila veche era acoperită de praf. Chiria era de 400 de dolari pe lună.

Scheiber trăia din ajutor social şi dintr-o mică pensie lunară, pe care a început să o primească în 1943, când s-a pensionat din meseria de auditor la Fisc. Nu prea se descurcase la Fisc. Sau mai degrabă, agenţia nu fusese corectă cu ea. Deşi avea o diplomă în drept şi lucrările ei erau excelente, ea nu a fost niciodată promovată. Când s-a retras la vârsta de 51 de ani, câştiga 3150 de dolari pe an.

"Era tratată foarte, foarte prost, " spunea Benjamin Clark, care a cunoscut-o foarte bine. "Trebuia să se lupte tot timpul pentru drepturile ei. Şi nu i-a fost deloc uşor."

Scheiber era tipul econom. Nu cheltuia bani pentru sine. Nu îşi cumpăra mobilă nouă deşi cea pe care o avea se uza pe zi ce trecea. Nici măcar un abonament la ziar nu şi-a făcut. O dată pe săptămână se ducea la biblioteca publică unde citea Wall Street Journal.

### UN NOROC NEAŞTEPTAT!

Imaginaţi-vă surpriza lui Norman Lamm, preşedintele Universităţii Yeshiva din New York, când a aflat că Anne Scheiber, o bătrânică de care nu auzise niciodată – şi care nu urmase niciodată cursurile universităţii – şi-a lăsat întreaga moştenire instituţiei condusă de el.



„Când am văzut testamentul, am rămas cu gura căscată, era un noroc atât de neşteptat."

Averea lăsată de Anne Scheiber Universităţii Yeshiva valora 22 de milioane de dolari!"

Cum a putut o femeie necăsătorită care se pensionase de peste 50 de ani să adune o astfel de sumă?

Iată răspunsul. Atunci când s-a pensionat de la Fisc în 1943, Anne Scheiber reuşise să economisească 5000 de dolari. Ea a investit banii în acţiuni. Până în 1950 făcuse suficient profit pentru a putea cumpăra 1000 de acţiuni ale companiei Schering-Plough, care aveau să valoreze ulterior 10000 de dolari. Nu le-a vândut niciodată, lăsând valoarea lor să crească. În prezent valoarea acelor acţiuni s-a multiplicat suficient încât să totalizeze 7,5 milioane de dolari.

Secretul succesului său a constat în faptul că şi-a lăsat averea să crească. Fie că valoarea acţiunilor scădea sau urca, ea nu le-a vândut, gândindu-se la un singur lucru: Am terminat de adunat, acum e timpul să le încasez. Ea alesese drumul cel mai lung. Dividendele câştigate, care erau din ce în ce mai mari, erau reinvestite. Ea şi-a petrecut toată viaţa adunând. În timp ce alte persoane în vârstă se temeau că vor rămâne fără nici un venit spre sfârşitul vieţii lor, ea devenea din ce în ce mai înstărită. Scheiber a aplicat Legea Procesului în privinţa finanţelor.

### ŞTIINŢA CONDUCERII SEAMĂNĂ CU INVESTIŢIA – SE MULTIPLICĂ

A deveni lider este un proces care seamănă cu investiţiile în acţiuni la bursa de mărfuri. Dacă speraţi ca într-o zi să faceţi avere, nu veţi avea succes. Ceea ce contează cu adevărat este ceea ce faceţi zi de zi, privind pe termen lung. Prietenul meu Tag Short susţine, „Secretul succesului este ascuns în agenda noastră zilnică." Dacă investiţi permanent în dezvoltarea ştiinţei conducerii, lăsând cunoştinţele să se multiplice, rezultatul inevitabil este o dezvoltare armonioasă în timp.

**A deveni lider este un proces care seamănă cu investiţiile în acţiuni la bursa de mărfuri. Dacă speraţi ca într-o zi să faceţi avere, nu veţi avea succes.**

Când vorbesc oamenilor despre ştiinţa conducerii la conferinţele mele, oamenii mă întreabă, inevitabil, dacă există persoane născute să fie lideri. Întotdeauna

le răspund, „Da, sigur că există...Eu încă aştept să-l cunosc pe cel care se naşte altfel!" Ne amuzăm împreună şi apoi le dau răspunsul la întrebarea reală – dacă ştiinţa conducerii este ceva cu care eşti dotat sau nu.

Deşi este adevărat că unii oameni se nasc mai dotaţi decât alţii, abilitatea de a conduce este de fapt un cumul de talente, care în marea lor majoritate pot fi învăţate sau perfecţionate. Însă acest proces nu are loc peste noapte. Ştiinţa conducerii este complicată. Are multe faţete: respect, experienţă, putere emoţională, talent, disciplină, viziune, avânt, sincronizare – şi lista poate continua. După cum vedeţi, mulţi factori care au legătură cu ştiinţa conducerii sunt intangibili. De aceea liderii au nevoie de atât de multă pregătire pentru a fi eficienţi. De-abia acum când am 51 de ani, simt că încep să înţeleg cu adevărat multiplele aspecte ale ştiinţei conducerii.

## LIDERII ÎNVAŢĂ TOT TIMPUL

Într-un studiu despre nouăzeci de lideri din diverse domenii, experţii în ştiinţa conducerii, Warren Bennis şi Burt Nanus au făcut o descoperire legată de relaţia dintre dezvoltare şi ştiinţa conducerii: „Capacitatea unei persoane de a dezvolta şi a perfecţiona talentele este cea care diferenţiază liderii de cei care îi urmează." Liderii de succes sunt cei care învaţă. Iar procesul de învăţare este permanent, un rezultat al disciplinei şi al perseverenţei. Scopul lor este ca în fiecare zi să fie mai buni, să continue progresul din ziua anterioară.

## CELE PATRU ETAPE ALE DEZVOLTĂRII

Fie că aveţi sau nu o înclinaţie naturală înspre ştiinţa conducerii, dezvoltarea şi progresul dumneavoastră va respecta următoarele etape:

### ETAPA 1 – NU ŞTIU CEEA CE NU ŞTIU

Mulţi oameni nu vor să recunoască valoarea ştiinţei conducerii. Ei cred că lideri nu pot fi decât câţiva – şi se referă la cei care sunt în fruntea unei companii. Nu au nici cea mai vagă idee câte oportunităţi pierd pentru că nu învaţă să fie lideri. Acest aspect mi-a atras atenţia atunci când un coleg de-al meu mi-a spus că doar câţiva studenţi se înscriseseră la un curs despre conducere oferit de şcoală. Doar

**Cât timp un om nu ştie ceea ce nu ştie nu poate evolua**



câţiva credeau că pot fi lideri. Dacă ar fi ştiut că ştiinţa conducerii înseamnă influenţă şi că de-a lungul fiecărei zi mare parte din noi încercăm să influenţăm cel puţin patru persoane, poate că ar fi dorit să afle mai multe despre conducere. Este păcat că o persoană care nu ştie ceea ce nu ştie, nici nu se dezvoltă.

### ETAPA 2 – ŞTIU CEEA CE NU ŞTIU

De obicei la un moment dat în viaţă, ne aflăm într-o poziţie de conducere, doar pentru a ne da seama că nimeni din jurul nostru nu ne urmează. Atunci realizăm că trebuie să învăţăm cum să conducem. Şi tot atunci este şi momentul în care putem să începem acest proces. Prim Ministrul englez Benjamin Disraeli avea o remarcă înţeleaptă, „A fi conştient de faptul că eşti un ignorant este primul pas către cunoaştere."

Asta mi s-a întâmplat mie în 1969, când am avut prima funcţie de conducere. Întotdeauna am fost căpitan de echipă, iar în timpul facultăţii am fost preşedintele asociaţiei studenţeşti, deci deja mă credeam un lider. Dar când am încercat să conduc oamenii în lumea reală, am descoperit durerosul adevăr. Asta m-a determinat să încep să-mi adun resursele şi să învăţ de la ei. Mi-a mai venit şi o idee: am ales primii zece lideri din domeniul meu şi le-am oferit o sută de dolari pentru o jumătate de oră din timpul lor pentru a le pune unele întrebări. (era o sumă destul de măricică pentru acele vremuri). În anii care au urmat, împreună cu soţia mea, Margaret, am hotărât să ne petrecem vacanţele acolo unde locuiau aceşti lideri. Dacă un lider din Cleveland răspundea afirmativ cererii mele, plecam în vacanţă în Cleveland, pentru a-l putea cunoaşte. Numai aşa am reuşit să aflu câte ceva din experienţa lor.

**„A fi conştient de faptul că eşti un ignorant este primul pas către cunoaştere." — Benjamin Disraeli**

### ETAPA 3 – CÂND MĂ DEZVOLT ŞI ÎNCEP SĂ CUNOSC, SE VEDE

Când îţi recunoşti lipsa de talent şi începi să respecţi disciplina zilnică a dezvoltării personale, lucruri emoţionante încep să apară.

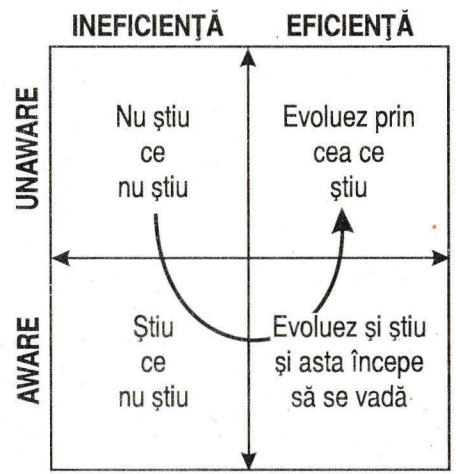
Cu puţin timp în urmă, în timp ce predam unui grup de oameni în Denver, mi-a atras atenţia un băiat inteligent, în vârstă de 19 ani, pe nume Brian. Timp de câteva zile, l-am observat cum îşi lua notiţe conştiincios. Am vorbit cu el de câteva ori în timpul

pauzelor. Când am început să discut despre Legea Procesului, l-am rugat pe Brian să se ridice, ca să pot discuta cu el în timp ce ceilalţi ascultau. I-am spus „Brian, te urmăresc de câteva zile şi sunt impresionat de foamea ta pentru cunoaştere şi dezvoltare. Vreau să-ţi spun un secret care o să-ţi schimbe viaţa." Toată lumea aştepta nerăbdătoare să continui.

„Sunt convins că în aproximativ douăzeci de ani vei fi un lider mare. Aş vrea să te încurajez şi să-ţi faci o credinţă de viaţă din a învăţa în permanenţă. Citeşte cărţi, ascultă casete în mod regulat şi mergi mereu la seminarii. Şi ori de câte ori întâlneşti o vorbă de duh, o zicală care te impresionează, noteaz-o undeva ca să o ai toată viaţa.

„Nu va fi uşor, i-am mai spus. „Dar peste cinci ani o să observi progresul, pe măsură ce influenţa ta va deveni şi mai mare. În zece ani abilitatea ta de a conduce va fi foarte eficientă. Iar în douăzeci de ani, când vei avea doar treizeci şi nouă de ani, dacă nu ai renunţat la procesul de dezvoltare, vei vedea cum ceilalţi

**CELE PATRU FAZE ALE DEZVOLTĂRII**






vor dori să-i înveţi ştiinţa conducerii. Unii vor fi uimiţi. Se vor uita unii la alţii şi se vor întreba, „Cum de a devenit atât de înţelept dintr-o dată?"

**„Secretul succesului în viaţă este să fii pregătit atunci când a venit timpul."**
**— Benjamin Disraeli**

„Brian, tu poţi fi un lider minunat, dar asta nu se va întâmpla peste noapte. Începutul trebuie să fie chiar acum."

Aceste lucruri sunt adevărate şi pentru dumneavoastră. Începeţi să vă dezvoltaţi calităţile de lider chiar de astăzi şi într-o zi veţi simţi rezultatele Legii Procesului.

### ETAPA 4 – ÎNAINTEZ DATORITĂ LUCRURILOR PE CARE LE CUNOSC

Când vă aflaţi în etapa a treia, puteţi fi eficient ca lider, dar trebuie să luaţi în consideraţie fiecare mişcare pe care o faceţi. Totuşi, când ajungeţi la etapa 4, abilitatea de a conduce devine aproape automată. Şi atunci vine răsplata cea mai mare. Dar singura modalitate de a ajunge aici este să respectaţi Legea Procesului.

## PENTRU A CONDUCE MÂINE, ÎNVAŢĂ AZI

Ştiinţa conducerii se dezvoltă în fiecare zi şi nu într-o singură zi. Aceasta este realitatea impusă de Legea Procesului. Benjamin Disraeli a spus *„Secretul succesului în viaţă este să fii pregătit atunci când a venit timpul."* Când o persoană face ceva în mod disciplinat şi consistent, se pregăteşte pentru momentul potrivit, indiferent de scopul pe care îl are. Legendarul baschetbalist Larry Bird a devenit un specialist în aruncarea liberă, pentru că în fiecare dimineaţă, înainte de a merge la şcoală, executa 500 de lovituri libere la coş. Demostene, din Grecia antică, a devenit cel mai bun orator, pentru că recita versuri ţinând pietre în gură şi încerca să acopere zgomotul făcut de valurile care se spărgeau de mal – şi făcea toate acestea chiar dacă se născuse cu un defect al vorbirii. Aceeaşi hotărâre este necesară şi pentru a deveni un mare lider.

Vestea bună este că abilitatea dumneavoastră de a conduce nu este statică. Indiferent de momentul în care porneşti, poţi deveni mai bun. Acest lucru este valabil şi pentru cei care se află de mult pe scena conducătorilor. În timp ce majoritatea preşedinţilor Statelor Unite ajung în vârful carierei lor în timpul mandatului, există şi exemple care se dezvoltă şi devin lideri mai

buni după aceea, cum este şi cazul fostului preşedinte Jimmy Carter. Mulţi oameni s-au îndoit de capacitatea lui de a conduce în timp ce era la Casa Albă. În ultimii ani însă, nivelul de influenţă al lui Carter a crescut continuu. Integritatea personală şi implicarea în programele de caritate prin intermediul fundaţiei Habitat pentru Umanitate au determinat creşterea influenţei sale. În Mali a primit titlul de cavaler pentru eforturile depuse în eradicarea bolii provocate de viermele de Guinea. Oamenii sunt absolut impresionaţi de ceea ce face el în prezent.

## SĂ TE LUPŢI PENTRU CARIERA TA

O veche zicală spune: *Campionii nu devin campioni pe ring – acolo primesc doar recunoaşterea.* Este adevărat. Dacă vrei să vezi unde se transformă cineva într-un campion, analizează-i programul zilnic. Fostul campion la ridicarea greutăţilor, Joe Frazier spunea "Poţi pune la punct un plan de luptă sau un plan de viaţă. Dar când intri în acţiune, nu-ţi mai rămân decât reflexele. Atunci se văd rezultatele muncii tale. Dacă ai trişat şi nu ţi-ai respectat programul, luminile reflectoarelor vor dezvălui acest lucru." Boxul este un alt exemplu bun pentru o analogie cu dezvoltarea ştiinţei conducerii, pentru că şi aici ai nevoie de pregătiri zilnice. Chiar dacă o persoană are talent înnăscut, el trebuie să se pregătească şi să exerseze pentru a avea succes.

**Campionii nu devin campioni pe ring - acolo primesc doar recunoaşterea**

Unul dintre liderii cei mai mari ai ţării noastre era fan al boxului: Preşedintele Theodore Roosevelt. Unul din cele mai celebre citate ale sale foloseşte o analogie cu boxul:

> „Nu contează criticul, nici omul care îl arată cu degetul pe cel puternic cum se împiedică şi nici cel care spune cum ar fi trebuit să fie făcute mai bine lucrurile. Trebuie să acordăm credit celui care se află în ring; al cărui chip este plin de praf, sudoare şi sânge; care se luptă fără tăgadă; care greşeşte şi se ridică cu şi mai multă forţă; care ştie ce înseamnă entuziasmul, devotamentul şi care îşi dedică timpul unei cauze meritorii; cel care cunoaşte în final triumful victoriei sau cel care este învins în timpul luptei; acesta nu va putea sta alături de sufletele reci, care nu cunosc nici succesul, nici eşecul."

Roosevelt, care a fost şi el boxer, era un om al acţiunii. Nu numai că a fost un conducător eficient, dar a fost şi cel mai dotat dintre



preşedinţii Americii. Istoricul britanic Hugh Brogan îl descrie ca "cel mai iscusit om din Casa Albă de la Lincoln încoace; cel mai viguros de la Jackson; cel mai erudit de la John Quincy Adams."

## UN OM DE ACŢIUNE

TR (porecla lui Roosevelt) era un bărbat de acţiune şi un adept al vieţii dinamice. În timp ce era la Casa Albă, era renumit pentru antrenamentele regulate de box şi judo, pentru întrecerile cu caii şi pentru plimbările în forţă. Un ambasador francez care l-a vizitat pe Roosevelt povesteşte despre ziua în care l-a însoţit pe Preşedinte la o plimbare prin pădure. Când cei doi au ajuns la marginea unui râu, care era prea adânc pentru a fi traversat pe jos, TR şi-a scos hainele, aşteptându-şi însoţitorul să facă la fel, pentru a putea trece înot pe partea cealaltă. Pentru Roosevelt nu existau obstacole.

În alte momente ale vieţii sale, Roosevelt a fost cowboy în Vestul Sălbatic, explorator şi mare vânător, precum şi ofiţer de cavalerie în războiul hispano-american. Entuziasmul şi energia lui păreau inepuizabile. În 1900, când candida pentru postul de vicepreşedinte, a ţinut 673 de discursuri şi a călătorit 20 000 de mile în timpul campaniei pentru Preşedintele McKinley. Mulţi ani după aceea, în timp ce se pregătea să ţină un discurs în Milwaukee, Roosevelt a fost împuşcat în piept. Cu o coastă ruptă şi cu un glonte în piept, Roosevelt a insistat să-şi ţină discursul de o oră înainte de a fi dus la spital.

## ROOSVELT A ÎNCEPUT LENT

Dintre toţi conducătorii pe care i-a avut ţara noastră, Roosevelt a fost cel mai dur – atât din punct de vedere fizic, cât şi mental. Însă la început nu a fost deloc aşa. S-a născut în Manhattan, şi se trage dintr-o familie foarte înstărită. În copilărie era debil şi bolnăvicios. Avea astm, probleme cu ochii şi era incredibil de slab. Părinţii lui nu credeau că o să supravieţuiască.

La vârsta de 12 ani, tatăl lui i-a spus, "Eşti inteligent, dar corpul nu te ajută, şi mintea nu poate ajunge departe fără ajutorul corpului. Trebuie să-ţi creezi un corp." Şi asta a şi făcut. Cât a trăit a aplicat Legea Procesului.

TR a început să aibă grijă de corpul lui în fiecare zi, nu numai de mintea sa, până la sfârşitul vieţii. A lucrat cu greutăţi, a urcat pe munte, a făcut patinaj, a mers la vânătoare, a vâslit, a călărit şi

a făcut box. Mai târziu, când venea vorba de progresul său, Roosevelt admitea că a fost un copil "nervos şi timid. "Totuşi, mai spunea el, "am admirat întotdeauna oamenii care nu se temeau şi care răzbăteau singuri în lume şi tare mult îmi doream să fiu ca ei." Când a absolvit Harvardul, deja ajunsese ca ei şi era pregătit să intre pe scena politică a lumii.

## SUCCESUL NU A APĂRUT PESTE NOAPTE

Roosevelt nu a devenit un mare conducător peste noapte. Drumul său către preşedinţie a fost unul lent, dar care s-a dezvoltat permanent. A deţinut diverse funcţii, de la lucrător în Poliţia oraşului New York, până la Preşedinte al Statelor Unite, dar niciodată nu a încetat să înveţe şi să se dezvolte. Şi-a îmbunătăţit cunoştinţele şi în timp a devenit un lider puternic. Aceasta este încă o dovadă în plus că a respectat Legea Procesului.

Lista de realizări a lui Roosevelt este remarcabilă. În timpul mandatului său, America a devenit una din puterile lumii. A ajutat naţiunea să construiască o flotă marină de primă mână. Canalul Panama a fost construit tot atunci. A participat la negocierile de pace dintre Rusia şi Japonia, câştigând Premiul Nobel pentru Pace. Mulţi au contestat calităţile lui de lider – pentru că a devenit preşedinte, imediat după ce McKinley a fost asasinat, dar alegerile următoare, prin numărul copleşitor de voturi au dovedit reala lui valoare.

În 1909, când mandatul său de preşedinte a ajuns la final, a plecat imediat în Africa, unde a condus o expediţie sponsorizată de Institutul Smithson. Câţiva ani mai târziu, în 1913, a condus împreună cu altcineva un grup care a pornit să exploreze râul Doubt din Brazilia. Era o aventură pe care nu avea voie să o piardă. "Era ultima mea şansă de a mai trăi ca în copilărie," avea să spună el mai târziu. Avea 55 de ani.

Pe 6 ianuarie, 1919, în casa sa din New York, Theodore Roosevelt a murit în somn. Atunci vice-preşedintele Marshall a spus, "Moartea a trebuit să-l ia în somn, pentru că dacă ar fi fost treaz, ar fi trebuit să se bată cu el." Când l-au ridicat din pat, sub perna sa se afla o carte. Până în ultima clipă, TR s-a străduit să înveţe şi să-şi îmbunătăţească cunoştinţele Încă exersa Legea Procesului.

Dacă vrei să fii lider, poţi să faci acest lucru. Fiecare din noi avem potenţial, dar rezultatele nu apar peste noapte. Ele necesită perseverenţă. Nu ai voie să ignori Legea Procesului. Ştiinţa conducerii nu se învaţă într-o singură zi. E nevoie de o viaţă de om.

LEGEA A PATRA

# LEGEA NAVIGAŢIEI

## *Oricine poate să ţină cârma unei nave, dar numai un lider cunoaşte cursul*

În 1911, două grupuri de exploratori au pus la cale o misiune incredibilă. Deşi au folosit strategii şi rute diferite, liderii celor două echipe aveau acelaşi ţel: să fie primii oameni din lume care ating Polul Sud. Povestea lor este o ilustrare a Legii Navigaţiei.

Unul dintre grupuri era condus de exploratorul norvegian Roald Amundsen. Partea ironică era că Amundsen nu a intenţionat în primă fază să meargă în Antarctica. Dorinţa lui era să fie primul om care să ajungă la Polul Nord. Dar când a descoperit că Robert Peary fusese deja acolo, Amundsen a schimbat destinaţia şi s-a orientat în cealaltă direcţie. Sud sau Nord – ştia că planul său îl va răsplăti.

## AMUNDSEN A TRASAT CURSUL CĂLĂTORIEI CU ATENŢIE

Înainte ca echipajul său să pornească la drum, Amundsen şi-a planificat călătoria cu mare grijă. El a studiat metodele eschimoşilor şi ale altor călători experimentaţi care mai fuseseră în Antarctica şi a hotărât că cea mai bună cale de acţiune era să transporte tot echipamentul şi proviziile cu ajutorul săniilor trase de câini. Când şi-a alcătuit echipa, a ales schiori experţi şi buni cunoscători ai câinilor. Strategia lui era simplă. Câinii urmau să facă mare parte din muncă, iar grupul avea să parcurgă zilnic în jur de 15 sau 20 de mile în şase ore. Astfel, atât câinii, cât şi oamenii se puteau odihni suficient, pentru a o lua de la capăt a doua zi.

Planificarea şi atenţia acordată detaliilor erau incredibile. El a localizat şi a marcat de-a lungul rutei toate punctele pentru

aprovizionare. Astfel nu trebuiau să care niciodată mai mult decât era necesar. În acelaşi timp echipamentele folosite erau de cea mai bună calitate. Amundsen luase în consideraţie toate aspectele posibile ale călătoriei, le întorsese pe toate părţile, alegând variantele cele mai bune. Răsplata nu a întârziat să apară. Cea mai gravă problemă pe care au întâmpinat-o în timpul călătoriei a fost măseaua infectată a unuia dintre oamenii săi, care a trebuit să fie extrasă.

## SCOTT A ÎNCĂLCAT LEGEA NAVIGAŢIEI

Cealaltă expediţie a fost condusă de Robert Falcon Scott, un ofiţer de marină britanic, care mai făcuse înainte unele expediţii în zona Antarcticii. Expediţia lui Scott nu semăna deloc cu cea a lui Amundsen. În locul săniilor cu câini, Scott a hotărât să folosească sănii motorizate şi ponei. Problemele lor au început când motoarele săniilor au încetat să funcţioneze în a cincea zi a călătoriei. Nici poneii nu s-au descurcat foarte bine la temperaturile acelea foarte scăzute. Când au ajuns la poalele munţilor Transantarctic, toate bietele animale au trebuit sacrificate. Astfel întreaga echipa s-a văzut nevoită să care masivele sănii după ei. A fost o muncă titanică.

Scott nu a acordat suficientă atenţie nici restului de echipament. Hainele nu fuseseră alese cu grijă, tot echipajul suferind de degerături. Unul dintre membrii echipajului avea nevoie dimineaţa de aproape o oră doar ca să-şi pună cizmele peste picioarele umflate şi cangrenate. Cu toţii sufereau din cauza zăpezii care le intra în ochi, ochelarii de protecţie fiind prost aleşi de Scott. În plus, proviziile de alimente şi apă nu erau niciodată suficiente. Şi asta se întâmpla tot din cauza planificării eronate făcute de Scott. Depozitele de alimente alese de el erau aşezate în mod inadecvat, prea departe unul de celălalt şi prost marcate, fiind dificil de găsit. Pentru că tot timpul erau în criză de combustibil şi nu puteau topi suficientă zăpadă, s-au deshidratat cu toţii. Pe deasupra, Scott a hotărât în ultimul moment să mai ia şi a cincea persoană cu ei, deşi pregătiseră provizii doar pentru patru.

După ce au parcurs opt sute de mile nimicitoare în zece săptămâni, grupul a ajuns în cele din urmă la Polul Sud pe data de 17 ianuarie 1912. Acolo au găsit steagul norvegian fluturând în vânt şi o scrisoare de la Amundsen. Cealaltă echipă ajunsese înaintea lor cu o lună!



## DACĂ NU RESPECŢI LEGEA NAVIGAŢIEI...

Oricât ar fi fost de grea călătoria lor, totuşi nu acesta a fost aspectul cel mai nefericit al poveştii. Scott şi oamenii lui erau înfometaţi şi sufereau de scorbut. Dar Scott, incapabil de a duce totul la bun sfârşit, era opac la suferinţele lor. Deşi timpul se scurgea rapid, iar proviziile erau insuficiente, Scott a insistat să adune vreo 30 de kilograme de specimene geologice pentru a le duce înapoi – astfel oamenii care erau oricum epuizaţi trebuiau să care şi mai multă greutate.

Înaintau foarte greu. Unul dintre oameni a amorţit şi a murit. Un altul, Lawrence Oates, se afla la capătul puterilor. Fostul ofiţer de armată adus pentru a avea grijă de ponei, avea degerături atât de severe încât nu se mai putea mişca. Deoarece credea că pune în pericol supravieţuirea echipajului, se spune că intenţionat nu s-a adăpostit de o furtună de zăpadă, pentru a le uşura drumul celorlalţi. Înainte de a părăsi cortul şi de a se arunca în mijlocul furtunii, le-a spus, „Mă duc până afară; s-ar putea să stau ceva mai mult." Scott şi ceilalţi doi membri ai echipajului au mai înaintat puţin către nord înainte de a ceda. Călătoria de întoarcere deja dura de două luni şi tot mai aveau 150 de mile până la tabăra de bază. Acolo au murit. Cunoaştem povestea lor, pentru că, înainte de a muri, şi-au petrecut ultimele ore scriind în jurnal. Printre ultimele cuvinte ale lui Scott au fot: „Vom muri ca nişte gentlemeni. Cred că aşa vom demonstra că îndrăzneala şi puterea de a îndura încă mai aparţin rasei umane." Scott a avut curaj, dar nu a posedat ştiinţa conducerii. Pentru că nu a respectat Legea Navigaţiei, el şi colegii săi de echipă au murit.

**Pentru că Robert Falcon Scott nu a respectat Legea Navigaţiei, el şi însoţitorii săi au murit.**

## NAVIGATORII VĂD CĂLĂTORIA DIN FAŢA LOR

Preşedintele companiei General Electric, Jack Welch, spune, „Un lider bun este concentrat tot timpul...Să controlezi direcţia este mai bine decât să laşi direcţia să te controleze." Welch are dreptate, dar liderii care navigheaza fac mai mult decat să controleze direcţia în care merg. Ei vizualizează în mintea lor

toată călătoria înainte de a părăsi portul. Cunosc destinaţia şi parametrii necesari pentru a ajunge acolo, ştiu de cine au nevoie în echipaj pentru a avea succes şi recunosc obstacolele cu mult înainte ca acestea să apară la orizont. Leroy Eims, autorul cărţii „Fii lider acolo unde ţi se potriveşte", scrie, „Un lider este cel care vede mai mult decât ceilalţi, care vede mai departe faţă de ceilalţi şi care vede înaintea celorlalţi."

Cu cât organizaţia este mai mare, cu atât liderul trebuie să vadă mai bine în viitor. În caz contrar, corecţiile aduse ulterior vor fi mai dificile. Şi dacă apar erori, vor avea de suferit mult mai mulţi oameni decât dacă aţi călători singur sau doar cu câţiva. Dezastrul prezentat în filmul Titanic este un bun exemplu pentru o astfel de problemă. Echipajul nu a putut vedea suficient de departe pentru a evita aisbergul şi manevrele efectuate nu au fost suficiente pentru a schimba cursul navei, în speranţa evitării coliziunii, din cauza mărimii navei, cea mai mare existentă în acea perioadă. Rezultatul? Peste o mie de oameni şi-au pierdut viaţa.

**„ Un lider este cel care vede mai mult decât ceilalţi, care vede mai departe faţă de ceilalţi şi care vede înaintea celorlalţi." - Leroy Eims**

## UNDE MERG LIDERII...

Navigatorii talentaţi sunt conştienţi tot timpul de faptul că alţi oameni depind de ei şi de abilitatea lor de a stabili un curs bun. Am citit la un moment dat o observaţie făcută de James A. Autry în *Munca şi Viaţa: Managerul în căutarea esenţei* care ilustrează această idee. El spunea că trebuie să fi auzit de prăbuşirea celor patru avioane militare care zburau în formaţie. Motivul pentru pierderea acestor patru avioane este următorul: când avioanele de luptă zboară în grupuri de câte patru, unul dintre piloţi – conducătorul lor – hotărăşte direcţia înspre care vor zbura. Celelalte trei avioane zboară aproape de aripa liderului lor, urmărindu-l oriunde merge acesta. Ei vor imita orice mişcare făcută de el, fie că se avântă înspre nori ori coboară în picaj către munţi.

Înainte ca liderii să-şi ducă oamenii într-o călătorie, ei trebuie să treacă printr-un proces anume care să asigure cei mai buni parametri, caracteristici unei călătorii de succes:



### NAVIGATORII SE BAZEAZĂ PE EXPERIENŢA DIN TRECUT

Orice succes sau eşec din trecut poate fi o sursă de informaţii şi înţelepciune – dacă le daţi voie. Succesele vă învaţă despre dumneavoastră şi despre ceea ce sunteţi capabil să faceţi cu talentele şi darurile pe care le aveţi. Eşecurile vă arată ce presupuneri greşite aţi făcut şi metodele care au dat greş. Dacă nu învăţaţi din propriile greşeli, veţi greşi în continuare. De aceea navigatorii eficienţi încep cu experienţa. Dar drumul nu se termină aici.

### NAVIGATORII ASCULTĂ CE AU ALŢII DE SPUS

Oricât de mult aţi învăţa din trecut, nu veţi deţine suficiente informaţii pentru ceea ce aveţi de făcut în prezent. De aceea navigatori excepţionali adună informaţii din mai multe surse. Ei ascultă ideile mebrilor echipajului. Discută cu oamenii din organizaţia lor pentru a descoperi tot ce se întâmplă chiar şi la cele mai mici nivele. Şi petrec timp şi cu lideri din afara organizaţiei care le pot fi mentori.

**Oricât de mult aţi învăţa din trecut, nu veţi deţine suficiente informaţii pentru ceea ce aveţi de făcut în prezent.**

### NAVIGATORII EXAMINEAZĂ CONDIŢIILE ÎNAINTE DE A LUA ORICE HOTĂRÂRE

Îmi place acţiunea şi personalitatea mea îmi permite să fiu spontan. În plus, pot să am încredere în intuiţia mea când vine vorba despre ştiinţa conducerii. În acelaşi timp sunt conştient de responsabilităţile care îmi revin ca lider. Înainte de a-mi lua orice angajament care va avea un impact asupra oamenilor mei, analizez toate aspectele cu mare atenţie. Navigatorii buni apreciază rezultatele înainte de a lua orice hotărâre.

### CONCLUZIILE LA CARE AU AJUNS NAVIGATORII TREBUIE SĂ REPREZINTE FAPTE REALE, VIABILE

Pentru a-i putea conduce pe alţii, un lider trebuie să aibă o atitudine pozitivă. Trebuie să aveţi încredere că vă puteţi proteja oamenii în timpul călătoriei. Dacă nu aveţi încredere în planurile dumneavoastră veţi da greş în viaţa reală. Pe de altă parte trebuie să interpretaţi faptele realist. Nu puteţi minimaliza obstacolele sau să evitaţi provocările. Dacă nu deschideţi ochii larg, e posibil să

**Uneori e greu să echilibrezi optimismul şi realismul, intuiţia şi planificarea, credinţa şi faptele. Dar trebuie să reuşiţi dacă vreţi să fiţi un lider navigator eficient.**

orbiţi. Aşa cum susţinea şi Bill Easum, „Liderii realişti sunt suficient de obiectivi pentru a reduce iluziile. Ei înţeleg că autoamăgirea îi poate costa chiar viziunea proprie." Uneori e greu să echilibrezi optimismul şi realismul, intuiţia şi planificarea, credinţa şi faptele. Dar trebuie să reuşiţi dacă vreţi să fiţi un lider navigator eficient.

## O LECŢIE DE NAVIGAŢIE

Îmi aduc aminte de momentul în care mi-am dat seama de importanţa Legii Navigaţiei. Aveam 28 de ani şi conduceam biserica Faith Memorial din Lancaster, Ohio. Înainte de sosirea mea în 1972, biserica trecuse printr-o perioadă de monotonie de zece ani. În 1975, numărul enoriaşilor crescuse de la patru sute la o mie. Ştiam că numărul lor poate creşte şi mai mult, cu condiţia să construim un nou edificiu.

Partea bună era că aveam ceva experienţă în construcţii şi mutări, deoarece trecusem prin aşa ceva cu prima mea biserică.

**Dacă navigatorul nu poate conduce oamenii prin ape tulburi, corabia se va scufunda.**

Partea proastă era însă că, spre deosebire de prima biserică, care avea dimensiuni reduse, cea de-a doua era foarte mare. Pentru a vă da o idee despre cât de mare era diferenţa, vă spun doar că sala de schimb a bisericii din Lancaster urma să fie mai mare decât întregul sanctuar al primei mele biserici!

Era un proiect care costa câteva milioane de dolari, de douăzeci de ori mai mult decât primul. Dar acesta nu era obstacolul cel mai greu de trecut. Înainte de a veni la Faith Memorial, avusese loc o discuţie aprinsă despre o nouă construcţie, care a nemulţumit pe toţi. De aceea eram sigur că pentru prima dată aveam să mă lovesc de un refuz. Vremuri grele mă aşteptau şi dacă eu, ca lider, nu aveam să navighez corect, aveam toate şansele să scufund corabia.

## STABILIREA CURSULUI, FOLOSIND O STRATEGIE DE NAVIGAŢIE

Atunci am pus la punct o strategie pe care o folosesc şi în prezent. Am scris-o sub forma unui acrostih pentru a o reţine mai uşor.



Planifică-ţi cursul acţiunii
Stabileşte şi ţelurile
Alege-ţi priorităţile
Anunţă oamenii cheie.

Acceptarea vine în timp.
Intră în acţiune.
Aşteaptă-te la probleme.
Aşteaptă-ţi succesul.
Revizuieşte-ţi zilnic planul.

Acesta a devenit crezul meu în momentul în care m-am hotărât să-mi conduc oamenii.

În acele momente ştiam exact ce curs al acţiunii voi adopta. Dacă numărul nostru creştea întruna era clar că o nouă biserică va trebui construită. Am analizat toate variantele alternative şi am tras concluzia că este singura soluţie viabilă. Ţelul meu era să proiectez şi să construiesc o clădire, pe care să o plătesc în zece ani şi să-i implic pe toţi în proiectul meu. Ştiam că cea mai dificilă parte va fi sectorul financiar, pentru că bugetul nostru era zguduit bine.

Am început prin a mă pregăti pentru întâlnirea cu congregaţia mea. O programasem cu câteva luni în urmă pentru a avea timp să pregătesc toate detaliile. I-am rugat pe cei din consiliu să facă împreună cu câţiva lideri financiari o analiză a dezvoltării noastre pe o perioadă de 21 de ani şi a aspectelor financiare aferente. Analiza a inclus ultimii zece ani, precum şi proiectele pentru următorii zece. Pe baza acestei cercetări am stabilit în linii mari caracteristicile viitorului edificiu. Apoi am calculat un buget pe 10 ani, care explica în detaliu cum aveam să folosim resursele financiare. I-am rugat ca toate aceste informaţii să fie trecute într-un raport de 20 de pagini, care va fi dat membrilor congregaţiei. Ştiam că piedicile principale pe care le vom întâmpina în planificare sunt teama de schimbare, ignoranţa, incertitudinea viitorului şi lipsa de imaginaţie. Vroiam să fac totul pentru ca aceşti factori să nu ne încurce.

**Ştiam că piedicile principale pe care le vom întâmpina în planificare sunt teama de schimbare, ignoranţa, incertitudinea viitorului şi lipsa de imaginaţie.**

Următorul pas a constat în contactarea liderilor cheie. Am început cu cei care aveau influenţă mai mare; cu unii m-am

întâlnit individual, cu alţii în mici grupuri. De-a lungul mai multor săptămâni, am avut aproape 100 de întâlniri cu lideri. Le-am expus planul meu şi le-am ascultat întrebările. Şi când simţeam că vreunul dintre ei ezita în ceea ce priveşte planul meu, stabileam imediat o întâlnire separată. Apoi am aşteptat suficient timp pentru ca fiecare dintre ei să îi determine pe cei din congregaţie să se obişnuiască şi să accepte această idee.

Când a venit momentul întâlnirii cu cei din congregaţie, eram gata de acţiune. Mi-a luat două ore să le prezint oamenilor proiectul meu. Le-am oferit raportul de 20 de pagini care conţinea planul construcţiei, analizele financiare şi bugetele. Am încercat să raspund la fiecare întrebare înainte ca oamenii să o formuleze.

**Secretul Legii Navigaţiei sunt pregătirile.**

M-am aşteptat ca o parte din ei să se opună, dar când am deschis sesiunea de întrebări, am avut un şoc. Doar două întrebări au fost puse: Cineva a vrut să ştie unde vor fi plasate ţâşnitorile, iar celălalt a întrebat câte toalete vor fi. În acel moment am realizat că navigasem cu succes pe ape înşelătoare. Când a venit vremea votării l-am rugat pe cel care era liderul cu cea mai mare influenţă să voteze primul, iar pe cel care înainte se opusese construcţiei să supravegheze procesul. După ce numărarea voturilor s-a terminat, rezultatul a fost de 98 la sută pentru.

O dată ce am trecut de această etapă, restul proiectului nu a fost dificil de realizat. Nu am încetat să le ofer oamenilor noutăţi despre succesele şi realizările noastre. Şi periodic am revăzut planurile şi rezultatele pentru a fi siguri că suntem pe drumul cel bun. Cursul fusese trasat. Important acum era să-l menţinem.

**După cum vedeţi nu mărimea proiectului influenţează acceptarea, sprijinul şi succesul. Ci puterea liderului.**

Am învăţat foarte multe din această întâmplare. Am descoperit că secretul Legii Navigaţiei erau pregătirile. Când te pregăteşti bine, transmiţi şi celorlalţi încredere. Lipsa de planificare are efect opus. După cum vedeţi nu mărimea proiectului influenţează acceptarea, sprijinul şi succesul. Ci puterea liderului. De aceea eu susţin că oricine poate să ţină cârma unei corăbii, dar numai un lider poate trasa cursul. Liderii care sunt buni navigatori sunt în stare să-şi ducă oamenii aproape oriunde.



# LEGEA LUI E.F. HUTTON

## *Atunci când vorbeşte un lider adevărat, oamenii ascultă*

Liderii tineri, fără experienţă, intră deseori într-o cameră plină de oameni, încrezători în forţele lor, pentru a descoperi mai târziu că nu au luat în consideraţie pericolele unor astfel de circumstanţe. Şi mie mi s-a întâmplat acest lucru. Dar când mi s-a întâmplat, mi-am dat seama imediat unde greşeam. Aşa a fost când am prezidat prima întrunire a consiliului în calitate de lider. Această întâmplare a avut loc când am condus prima mea biserică din Louisiana, imediat după ce am absolvit colegiul la vârsta de 22 de ani. Mă angajasem de-abia de o lună acolo şi marea majoritate a enoriaşilor mei erau persoane în jur de 50 de ani. Cei mai mulţi mergeau deja la biserică de ani buni atunci când mă născusem eu.

Am mers la întâlnire fără nici un fel de prejudecăţi, fără un plan – fără să am habar de nimic. Pentru că fusesem numit în acea funcţie de conducere mi se părea normal ca ceilalţi să mă urmeze. Cu toată înţelepciunea pe care mi-o putea da vârsta mea, am deschis întrunirea, întrebând dacă cineva are de discutat ceva anume.

A urmat o pauză scurtă în timp ce mă uitam în jurul mesei, după care un bărbat la vreo şaizeci de ani şi-a dres vocea şi a spus, „Eu aş vrea să discut despre ceva."

„Spune Claude," i-am zis.

„Mda, la ultimele slujbe am observat că pianul nu este bine acordat."

„Da, şi eu am observat acest lucru," a spus un alt membru al consiliului.

„Propun să supunem la vot acordarea unei sume de bani pentru a aduce un specialist din Louisville care să se ocupe de el," a mai spus Claude.

„Da, este o idee minunată", a început să zică toată lumea.

„Eu voi fi cel care va seconda votarea," a adăugat Benny, cel care stătea lângă Claude.

„Perfect," am spus. „Mai există vreo problemă?"

„Da," spuse Claude. „Tot zilele trecute am observat că lipseşte o bucată de geam într-una din sălile şcolii de duminică. Am la fermă o bucată care cred că se potriveşte acolo. Benny, tu ai ochi buni, cred că l-ai putea aranja tu."

**Liderul adevărat are şi putere, nu numai poziţie.**

„Desigur, Claude" spuse Benny. „Aş fi bucuros."

„Bine. Şi mai e ceva," spuse Claude. „Picnicul de anul acesta. Mă gândesc că poate de data asta ar trebui să-l organizăm lângă lac. Copiii ar fi fericiţi."

„Oh, ar fi excelent. Ce idee minunată!" a început să zică lumea.

„ Haideţi să oficializăm totul," mai adăugă Benny.

Pentru că toată lumea a dat din cap că e de acord, am aşteptat cu toţii să vedem dacă Claude mai are ceva de spus.

„Asta a fost tot," spuse Claude. „Părinte, spune-ne o rugăciune în încheiere." Şi asta am făcut. Cam aşa s-a desfăşurat prima mea întâlnire cu consiliul de conducere. Şi în acea zi mi-am dat seama cine este de fapt adevăratul conducător al acelei biserici. Aveam poziţia, dar Claude avea puterea. Atunci am descoperit Legea lui E.F.Hutton.

Probabil că aţi auzit de E.F.Hutton, compania de servicii financiare. Cu ani în urmă, motto-ul lor era, „Când E.F.Hutton vorbeşte, oamenii ascultă." Poate vă amintiţi şi vechile lor reclame. Locul era de obicei un restaurant aglomerat sau un alt loc public. Două persoane discutau probleme financiare şi una dintre ele repetă ce îi spusese brokerul despre o anumită investiţie. Cea de-a doua persoană zicea, „Ei bine, brokerul meu este E.F.Hutton, iar el spune..." în acel moment toată lumea din restaurant se opreşte brusc, îşi întorc capetele şi ascultă ceea ce spune cea de-a doua persoană. De aceea am numit acest principiu Legea lui E.F.Hutton. Pentru că atunci când adevăratul lider vorbeşte, oamenii ascultă.

## CE AŞ PUTEA FACE

După prima întâlnire a consiliului, a trebuit să mă hotărăsc cum voi regla această situaţie din biserica mea. Aveam mai multe



opţiuni. De exemplu, aş fi putut profita de funcţia mea. Am văzut o mulţime de lideri care au procedat astfel de-a lungul anilor. Le spuneau oamenilor ceva de genul: „Hei staţi puţin! Eu sunt şeful. Ar trebui să mă urmaţi". Dar asta nu funcţionează multă vreme. Oamenii vor fi politicoşi, dar nu vă vor urma cu adevărat. Fostul Prim Ministru al Marii Britanii, Margaret Thatcher a spus odată: „A avea puterea înseamnă a fi o lady. Dar dacă trebuie să le spui oamenilor asta, atunci nu eşti o lady."

O altă opţiune ar fi fost să-l scot în faţă pe Claude ca lider. Dar ce s-ar fi întâmplat după aceea ? Avea de două ori vârsta mea, locuise în zona aceea toată viaţa lui şi era respectat de toţi cei din comunitate. Era membru al bisericii înainte de-a ajunge eu acolo şi toată lumea ştia că el va rămâne acolo chiar şi dacă eu plecam.

**„A avea puterea înseamnă a fi o lady. Dar dacă trebuie să le spui oamenilor asta, atunci nu eşti o lady." — Margaret Thatcher**

Aşa că am ales a treia opţiune. Înainte de următoarea întrunire a consiliului, mi-am făcut o listă cu tot ceea ce trebuia rezolvat în biserică. Cu o săptămână înainte l-am sunat pe Claude şi l-am întrebat dacă pot să mă duc la el la fermă.

„Claude," am spus eu, „Ştii, am observat că uşa de la intrarea în biserică este crăpată şi se cojeşte. Nu este o priveliştе tocmai potrivită pentru cei care vin pentru prima dată. Crezi că am putea face ceva în aceasta privinţă ?"

„Desigur, „ spuse Claude, „Nici o problemă."

Am continuat, „Zilele trecute am fost în pivniţă. Ştiai că este apă acolo ? Doamne, broaştele sar de colo-colo, mormolocii înoată peste tot şi sunt tot felul de târâtoare. Ce crezi că ar trebui să facem?"

„Păi, John," spuse Claude, „Cred că ar trebui să alegem o zi în care să curăţăm pivniţa."

„E o idee minunată," am spus. „Vrei să aduci tu asta în discuţia următoare ?"

„Sigur că da."

„Şi mai este ceva care mă îngrijorează," am continuat eu. „Acum avem numai trei camere în plus pe lângă sala mare. Una din ele este folosită ca depozit pentru tot felul de fleacuri. Celelalte două sunt pentru şcoala de Duminică, dar deja într-una din ele copiii se înghesuie ca să aibă loc."

„Nu este nevoie să mai adaugi ceva," a zis Claude. „O să aranjăm camera aceea imediat.

„Ce minunat ! îţi mulţumesc Claude."

La următoarea întâlnire când am ridicat problema unor noi proiecte, Claude a spus, „Cred că a venit timpul să dedicăm o zi întreagă muncii."

„Este o idee excelentă," au spus cu toţii.

„Să zicem că sâmbăta viitoare," a adăugat Claude. „O să-mi aduc camionul şi Benny, te rog adu-l şi tu pe al tău. O să vopsim, o să curăţăm pivniţa şi o să aruncăm toate fleacurile din cămară. Camera va fi folosită pentru şcoala de Duminică." Apoi s-a întors spre unul din membrii consiliului şi a spus, „Iar dumneavoastră, soră Maxine, o să fiţi profesoara noii clase."

**Dacă observaţi că persoana care conduce o întâlnire nu este aceeaşi cu persoana care conduce oamenii, atunci cea care prezidează întrunirea nu este adevăratul lider.**

„Sunt de acord cu ce zici," spuse Benny, şi asta a fost tot.

De atunci, ori de câte ori doream să fac ceva pentru biserică, mă duceam la Claude, la fermă, şi discutam cu el. Puteam oricând să contez pe el ori de câte ori doream să iniţiez un nou proiect şi ori de câte ori vorbea Claude, lumea îl asculta.

## OCHII VĂD

O dată ce aţi învăţat legea lui E.F.Hutton, niciodată nu va mai fi dificil să identificaţi cine este adevăratul lider, indiferent de situaţie. De exemplu, mergeţi la o întâlnire cu un grup de oameni pe care nu i-aţi mai văzut înainte şi urmăriţi-i timp de câteva minute. Veţi afla cine este liderul lor. Când cineva pune o întrebare, la cine se uită oamenii? Pe cine se aşteaptă ei să audă? Această persoană este adevăratul lor lider.

Încercaţi. Data viitoare când vă aflaţi la o întâlnire, uitaţi-vă în jurul vostru. Vedeţi dacă observaţi o diferenţă între următoarele tipuri de lider.

**Adevăratul test nu se dă atunci când începi, ci atunci când eşti la capătul drumului.**

Dacă observaţi că persoana care conduce întâlnirea nu este una şi aceeaşi cu persoana care conduce oamenii, atunci persoana care conduce întâlnirea nu este adevăratul lider.

La începutul carierei mele, n-am fost niciodată un adevărat lider, decât în companiile fondate de mine. În Hillham, Indiana,



| LIDERII POZIŢIONALI | LIDERII REALI |
|---|---|
| *Vorbesc primii* | *Vorbesc ultimii* |
| *Au nevoie de influenţa liderului real pentru a realiza ceva* | *Au nevoie doar de influenţa lor personală pentru a rezolva ceva* |
| *Influenţează doar ceilalţi lideri poziţionali din cameră* | *Influenţează pe toată lumea* |

Claude era liderul. La cea de-a doua biserică la care am fost preot, un bărbat, pe nume Jim era liderul. Şi când m-am dus la Skyline în San Diego, colectivul meu meu îl susţinea pe Steve şi nu pe mine. Deci, dacă ai o nouă poziţie, dar nu eşti liderul, nu trebuie să te deranjeze acest lucru. Adevăratul test nu se dă atunci când începi, ci atunci când eşti la capătul drumului.

## SE VA RIDICA ÎN PICIOARE ADEVĂRATUL LIDER?

Cu mulţi ani în urmă la televizor se dădea un joc numit *Să spunem adevărul.* Iată cum se desfăşura. La începutul spectacolului trei persoane pretindeau că sunt una şi aceeaşi persoană. Una dintre ele spunea adevărul; ceilalţi doi erau actori. Membrii juriului le puneau pe rând întrebări şi la sfârşit trebuiau să numească persoana care li se pare că este mai aproape de adevăr. De multe ori actorii blufau atât de bine încât păcăleau atât juriul, cât şi publicul.

Când e vorba de identificarea unui lider, sarcina este şi mai uşoară – dacă nu uitaţi ceea ce căutaţi. Nu ascultaţi persoana care pretinde că este lider. În schimb, priviţi reacţiile oamenilor din jurul lui. Dovada ştiinţei conducerii este dată de cei care îşi urmează liderul.

**Dovada că te afli în faţa unui lider este dată de susţinătorii săi.**

Gândiţi-vă la reacţiile pe care le au unii oameni când vorbesc. Când Alan Greenspan vorbeşte în faţa Congresului, toată lumea îl ascultă. Când se pregăteşte să facă o declaraţie legată de rata dobânzilor, toată comunitatea financiară se opreşte din lucru. Seamănă cu reclamele lui E.F.Hutton. În timpul vieţii sale, Martin Luther King

Jr. a fost extrem de respectat. Indiferent unde sau când vorbea, oamenii – albi sau negri – îl ascultau. Astăzi, Billy Graham este la fel de respectat, datorită integrităţii sale indiscutabile. De peste cincizeci de ani, sfaturile sale au fost ascultate de cei mai cunoscuţi lideri din lume. Toţi preşedinţii de la Harry Truman încoace i-au căutat prezenţa şi sfaturile.

Legea lui E.F.Hutton se aplică aproape în toate situaţiile. Am citit undeva o întâmplare despre fostul jucător din NBA, Larry Bird, care ilustrează ideea susţinută puţin mai sus. În timpul ultimelor secunde ale unui meci extrem de tensionat, antrenorul lui Boston Celtics, K.C.Jones, a cerut o pauză. După ce a adunat jucătorii în jurul său, a schiţat rapid o diagramă de joc, care l-a făcut pe Larry Bird să exclame, „Daţi-mi mingea şi să nu-mi stea nimeni în cale."

Jones i-a răspuns atunci, „Eu sunt antrenorul şi eu vă spun ce să faceţi!" După care s-a întors către jucători şi le-a zis, „Daţi-i mingea lui Larry şi să nu îi stea nimeni în cale." Asta demonstrează încă o dată faptul că atunci când un lider adevărat vorbeşte, oamenii îl ascultă.

## OAMENII DEVIN LIDERI ADEVARAŢI DATORITĂ...

Cum devin liderii adevăraţi conducătorii reali ai grupurilor ? Aşa cum am explicat şi în legea procesului, ştiinţa conducerii nu se dezvoltă într-o singură zi. Acest lucru este valabil şi pentru recunoaşterea unei persoane ca lider. În timp, viaţa unui lider relevă 7 elemente cheie care stau la baza dezvoltării lor viitoare:

### 1 CARACTERUL — CINE SUNT EI

Adevărata ştiinţă a conducerii începe întotdeauna cu personalitatea. De aceea, o persoană ca Billy Graham este capabilă să adune din ce în ce mai mulţi susţinători. Oamenii simt profunzimea caracterului său.

### 2 RELAŢIILE — PE CINE CUNOSC EI

Te poţi numi lider doar dacă oamenii te urmează şi pentru asta este nevoie să-ţi dezvolţi relaţiile – cu cât acestea sunt mai profunde, cu atât potenţialul tău de lider este mai puternic. De fiecare dată când am obţinut o nouă funcţie de conducere, am început să-mi construiesc relaţii imediat. Construind suficiente relaţii potrivite cu oameni potriviţi poţi deveni liderul real al organizaţiei.



### 3 CUNOAŞTERE — CEEA CE ŞTIU EI

Informaţiile sunt vitale oricărui lider. Trebuie să cunoşti faptele, să înţelegi factorii implicaţi şi să întrevezi viitorul. Cunoşterea nu este suficientă pentru a fi lider, dar nici fără ea nu poţi deveni unul. Întotdeuna aloc suficient timp pregătirii mele înainte de a veni la conducerea unei organizaţii.

### 4 INTUIŢIA — CEEA CE SIMT EI

Ştiinţa conducerii nu este doar o bază de date. Trebuie să ai capacitatea de a mânui lucruri intangibile (aşa cum am explicat în capitolul Legea Intuiţiei).

### 5 EXPERIENŢA — UNDE AU FOST

Numărul mare de provocări cărora le-aţi făcut faţă în trecut vă sporesc şansele de a fi urmat de ceilalţi. Experienţa nu vă garantează credibilitatea, dar îi încurajează pe oameni să vă ofere şansa de a vă dovedi calităţile.

### 6 SUCCESUL DIN TRECUT — CE AU FĂCUT

Nimic nu impresionează mai bine decât un trecut plin de succes. Când am fost la prima biserică, nu aveam nici un fel de trecut. Nu le puteam arăta oamenilor nici un succes personal pentru a le căpăta încrederea. În perioada care a urmat am obţinut câteva succese. De fiecare dată când îmi asumam un risc şi totul ieşea bine, enoriaşii mei aveau un motiv în plus să creadă în calităţile mele de lider şi să asculte tot ce aveam de spus.

### 7 ABILITATEA — CEEA CE POT FACE EI

Ceea ce poate face un lider este motivul principal care îi determină pe oameni să-l urmeze. La urma urmei, acesta este motivul pentru care vă ascultă şi vă recunosc ca lider al lor. De îndată ce ei nu mai cred că puteţi face ceva, nu vor mai asculta vorbele dumneavoastră.

## CÂND EA VORBEA...

O dată ce aţi înţeles Legea lui E.F.Hutton, veţi vedea că oamenii ascultă vorbele cuiva nu neapărat datorită adevărului comunicat în mesaj, ci datorită respectului pe care îl au pentru vorbitor.

Acest lucru mi-a revenit în minte, când am citit ceva despre Maica Tereza. Marea majoritate a oamenilor, când se gândesc la

**Oamenii ascultă vorbele cuiva nu neapărat datorită adevărului comunicat în mesaj, ci datorită respectului pe care îl au pentru vorbitor.**

ea, o văd ca pe o femeie mărunţică şi fragilă, care şi-a dedicat viaţa, oamenilor cei mai săraci. Aşa şi a fost.

Dar ea a fost şi un lider adevărat. Lucinda Vardey, care a lucrat cu Maica Tereza la cartea *Calea cea Simplă*, a descris-o pe călugăriţă ca fiind „o persoană energică, cu spirit întreprinzător, care a simţit nevoile oamenilor şi a făcut ceva în această privinţă, construind o mare organizaţie, în ciuda diverselor piedici, formulându-i principiile şi răspândind-o în întreaga lume."

Filialele organizaţiei Maica Tereza se numesc Misionarele Carităţii. În timp ce alte ordine vocaţionale din cadrul bisericii catolice au intrat în declin, organizaţia ei s-a dezvoltat rapid, numărând peste patru mii de membri în timpul vieţii ei (fără să punem la socoteală numeroşii voluntari). Sub conducerea ei, organizaţia a servit 25 de ţări de pe cinci continente. Numai în Calcutta, ea a fondat un orfelinat, un centru pentru oamenii bolnavi de lepră, un centru pentru cei bolnavi şi fără locuinţă şi un cămin pentru bolnavii de tuberculoză şi pentru cei suferind de tulburări mentale. Astfel de instituţii nu pot lua naştere decât cu ajutorul unui lider adevărat.

Peggy Noonan, autoare şi fostă creatoare de discursuri prezidenţiale, a scris despre un discurs ţinut de Maica Tereza în 1994, cu ocazia National Prayer Breakfast (Rugăciunea naţională de la micul dejun):

> Întregul Washington era acolo, alături de câteva mii de creştini, catolici, ortodocşi şi evrei. Maica Tereza a vorbit de Dumnezeu, de dragoste, de familie. Ea a zis că trebuie să ne iubim şi să avem grijă unii de alţii. Toată lumea a fost de acord.
>
> În continuare, discursul ei a devenit şi mai specific. A vorbit despre părinţii nefericiţi aflaţi în azilele de bătrâni, care „suferă pentru că sunt uitaţi". Ne-a întrebat „Suntem gata să facem totul ca să fim cu familiile noastre, sau interesele proprii sunt mai presus de toate?"
>
> Cei din public au început să se frământe pe scaunele lor în acele clipe. Ea a continuat atunci. „Cred că cel mai mare duşman al păcii în ziua de astăzi este avortul," şi ne-a explicat şi de ce, în termeni intransigenţi. Timp de câteva secunde s-a lăsat linişte, după care aplauzele s-au pornit furtunos. Dar nu toţi au aplaudat; Preşedintele şi Prima Doamnă, Vice-preşedintele şi Dna Gore păreau nişte statui de ceară. Maica Tereza însă nu s-a oprit aici. Până la sfârşitul discursului a reuşit să-i ofenseze pe toţi.



Dacă orice altă persoană din lume ar fi făcut toate acele declaraţii, reacţia oamenilor ar fi fost cu siguranţă una ostilă. Ar fi fluierat, ar fi huiduit şi ar fi fost furioşi. Însă cea care vorbea era Maica Tereza. Probabil că în acea perioadă era persoana cea mai respectată de pe întreaga planetă. Toată lumea a ascultat ce a avut de spus, chiar dacă foarte mulţi erau în total dezacord cu ea. De fapt, de fiecare dată când vorbea Maica Tereza, oamenii ascultau... De ce? A fost un lider adevărat şi când un astfel de lider vorbeşte, oamenii ascultă.

Acum trebuie să vă întreb: Cum reacţionează oamenii când comunicaţi cu ei? Când vorbiţi, vă ascultă oamenii – adică vă ascultă cu adevărat? Sau mai aşteaptă pe cineva să vorbească înainte de a acţiona? Puteţi afla multe despre nivelul dumneavoastră ca lider dacă aveţi curajul să răspundeţi la aceste întrebări. În asta constă puterea Legii lui E.F.Hutton.

LEGEA A ŞASEA

# LEGEA BAZEI SOLIDE

## *Încrederea stă la baza ştiinţei conducerii*

Am descoperit personal puterea acestei legi în toamna lui 1989. S-a întâmplat într-o perioadă agitată, când eram pastor al bisericii Skyline din San Diego. În fiecare an, dădeam un mare spectacol de Crăciun. Era ceva măreţ. Distribuţia cuprindea mai bine de 300 de oameni. Scena era extrem de elaborată – la nivelul spectacolelor profesioniste. În fiecare an, mai mult de 25000 de persoane veneau să vadă spectacolul şi devenise o tradiţie în San Diego, pentru că acest spectacol deja împlinea vârsta de 20 de ani.

În acel an, toamna a fost extrem de încărcată. Demarasem o mulţime de programe noi în cadrul bisericii. Pregătirile pentru spectacolul de Crăciun se aflau în plină desfăşurare. În plus, călătoream destul de mult prin ţară unde ţineam discursuri. Şi pentru că eram atât de ocupat, mi-am lăsat partea colerică să iasă la suprafaţă şi am făcut o mare greşeală. Am luat foarte repede trei decizii importante şi le-am şi pus în practică în baza dreptului meu de conducător. Într-o săptămână am schimbat câteva elemente ale spectacolului de Crăciun, am eliminat permanent slujba de Duminică seara şi am concediat unul dintre membrii colectivului meu.

### NU ERA VORBA DE DECIZII CI DE ŞTIINŢA CONDUCERII

Interesant este faptul că nici una din deciziile mele nu era greşită. Schimbarea adusă spectacolului de Crăciun a fost benefică. Slujba de duminică seara, deşi apreciată de o parte din membrii mai în vârstă ai congregaţiei mele, nu aducea nimic în



plus faţă de celelalte întâlniri obişnuite. Cât despre cel concediat, a fost chiar bine că nu am mai amânat punerea în practică a deciziei mele.

Greşeala mea a fost modul în care am aplicat aceste trei decizii. Pentru că totul mergea ca pe roate, am crezut că pot lua acele decizii fără să mai respect etapele obişnuite în astfel de situaţii. De obicei, aş fi convocat liderii apropiaţi, le-aş fi cerut părerea, aş fi răspuns la eventualele întrebări şi le-aş fi expus în detaliu motivele mele. Apoi le-aş fi acordat suficient timp să-şi exercite influenţa în mijlocul apropiaţilor lor. În final, la momentul potrivit, aş fi făcut un anunţ general, informându-i despre deciziile mele, asigurându-i şi încurajându-i în acceptarea situaţiei. Dar nu am făcut nimic din toate acestea.

### REZULTATUL A FOST APARIŢIA NEÎNCREDERII

Nu mult după aceea am simţit că oamenii sunt stăpâniţi de o stare de nelinişte. Am auzit şi unele rumori. La început, atitudinea mea a fost una de indiferenţă, aşteptând ca oamenii să uite şi să meargă mai departe. Apoi mi-am dat seama că nu ei aveau o problemă, ci eu. Procedasem greşit. În plus, atitudinea mea nu era una pozitivă – în nici un caz una bună, când aparţinea cuiva care a scris o carte cu titlul *Atitudinea învingătorului*! Atunci mi-am dat seama că încălcasem Legea Bazei Solide. Pentru prima dată în viaţa mea, oamenii nu mai aveau încredere totală în mine.

Imediat ce mi-am dat seama că am greşit, mi-am cerut scuze în faţa oamenilor mei şi i-am rugat să mă ierte. Oamenii tăi vor şti când greşeşti. Întrebarea e dacă reuşeşti să faci faţă după aceea. Dacă da, atunci vei putea recăpăta rapid încrederea oamenilor. Aşa s-a întâmplat în cazul meu imediat după ce mi-am cerut scuze. De atunci, am avut grijă să fac lucrurile aşa cum trebuie. În primul rând am învăţat că atunci când vine vorba de ştiinţa conducerii, nu merge să o iei pe scurtături, oricât de mare ar fi perioada de când eşti lider.

**Când vine vorba de ştiinţa conducerii, nu merge să o iei pe scurtături, oricât de mare ar fi perioada de când eşti lider.**

Nu mi-a luat prea mult timp să îi aduc pe toţi la vechile sentimente. Aşa cum am explicat şi în cartea *„Dezvoltă Liderul din Tine"*, istoria succeselor şi eşecurilor unui lider are o mare importanţă pentru credibilitatea acestuia. E ca şi

cum ai câştiga şi ai cheltui banii de buzunar. Ori de câte ori iei o decizie corectă, câştigi bani de buzunar. Ori de câte ori iei o decizie proastă, trebuie să cheltuieşti ceva din banii de buzunar pentru a schimba părerea oamenilor.

Orice lider are ceva bani de buzunar atunci când are o funcţie de conducere. Din acel moment, el poate să-şi mărească suma sau să o micşoreze. Până când într-o zi, când o să ia o ultimă decizie proastă şi o să vadă că de fapt nu mai are nici un ban. Nu contează dacă suma a fost mare sau mică. Când rămâi lefter, cariera de lider a ajuns la final.

La un lider care ia numai decizii bune, iar organizaţia sa are numai de câştigat, banii de buzunar sporesc. Aşa mi s-a întâmplat mie la Skyline şi de aceea am reuşit să recâştig încrederea oamenilor atât de repede.

## ÎNCREDEREA STĂ LA BAZA ŞTIINŢEI CONDUCERII

Încrederea este baza ştiinţei conducerii. Pentru a câştiga încredere, un lider trebuie să exemplifice următoarele calităţi: competenţă, conectare şi caracter. Oamenii vor ierta greşelile ocazionale, în special dacă observă că eşti un lider în plină dezvoltare. Dar nu vor ierta pe cineva care are minusuri în caracter. În acest sens, chiar şi căderile ocazionale sunt fatale. Toţi liderii eficienţi cunosc acest adevăr. Preşedintele PepsiCo, Craig Weatherup susţine, „Oamenii vor tolera greşelile oneste, dar dacă le înşeli încrederea, va fi foarte greu să-i câştigaţi înapoi. Acesta este unul din motivele pentru care ar trebui să trataţi încrederea ca pe cea mai valoroasă avere. Vă puteţi păcăli şeful, dar nu îi puteţi păcăli pe colegii şi subordonaţii dumneavoastră."

*Pentru a câştiga încredere, un lider trebuie să exemplifice următoarele calităţi: competenţă, conectare şi caracter.*

Generalul H. Norman Schwarzkopf scoate în evidenţă semnificaţia caracterului: „Ştiinţa conducerii este o combinaţie puternică între strategie şi caracter. Dar dacă trebuie să renunţi la una din ele, alegeţi strategia." Caracterul şi credibilitatea merg întotdeauna mână în mână. Anthony Harrigan, preşedintele Consiliului American pentru Industrie şi Afaceri, a spus:

Rolul caracterului a fost întotdeauna elementul cheie al dezvoltării sau al căderii unei naţiuni. Nici America nu face excepţie de la această regulă a istoriei. Nu vom supravieţui ca ţară pentru că suntem mai deştepţi sau mai sofisticaţi, ci pentru că suntem – sper – mai puternici în interior. Pe scurt, caracterul este singura armă eficientă împotriva forţelor interne şi externe, care duc la dezintegrarea sau colapsul unei ţări.



## CARACTERUL COMUNICĂ

Atunci când conduceţi oameni este ca şi când ei ar consimţi să plece în călătorie cu dumneavoastră. Modul în care se va desfăşura călătoria depinde de caracterul dumneavoastră. Dacă aveţi un caracter bun, călătoria, oricât ar fi de lungă, pare interesantă. Dar dacă aveţi un caracter cu lipsuri, atunci ea va părea îngrozitor de lungă. De ce? Pentru că nimănui nu-i place să-şi petreacă timpul cu cineva în care nu are încredere.

Caracterul transmite multe lucruri:

### CARACTERUL TRANSMITE CONSECVENŢĂ

Nu te poţi baza pe liderii fără forţă interioară deoarece performanţele lor se schimbă în mod constant. Marele Jerry West a spus la un moment dat: „Nu poţi face foarte multe lucruri în viaţă dacă munceşti doar în zilele în care te simţi bine." Dacă oamenii nu ştiu la ce să se aştepte de la tine ca lider, la un moment dat nu-şi vor mai dori să fie conduşi de tine.

**Caracterul face încrederea posibilă. Iar încrederea face ştiinţa conducerii posibilă. Aceasta este Legea Bazei Solide.**

Gândiţi-vă ce s-a întâmplat la sfârşitul anilor '80. Numeroşi lideri creştini şi-au pierdut poziţia din cauza problemelor morale. Lipsa lor de consecvenţă le-a compromis abilitatea de a-şi conduce oameni. De fapt, toţi pastorii naţiunii au fost aruncaţi într-o lumină nefavorabilă, pentru că oamenii deveniseră suspicioşi în privinţa liderilor bisericii, indiferent de succesele pe care le avuseseră în trecut. Caracterul fisurat al liderilor în cădere a distrus baza credinţei în ei.

Când mă gândesc la un exemplu de lider care să exemplifice consecvenţa de caracter, prima persoană care îmi vine în minte este Billy Graham. Indiferent de crezul religios, toată lumea are încredere în el. De ce ? Pentru că de mai bine de o jumătate de secol a dovedit că are un caracter integru. Îşi respectă valorile în

fiecare zi. Nu face niciodată promisiuni fară să le respecte şi îşi dă toată silinţa să personifice integritatea.

## CARACTERUL TRANSMITE POTENŢIALUL

John Morley a observat, „Nici un om nu îşi poate depăşi limitele propriului caracter." Este adevărat mai ales când vorbim de ştiinţa conducerii. Să luăm de exemplu, cazul antrenorului din NHL, Mike Keenan. În 1997, avea un record remarcabil de victorii în hocheiul profesionist: locul cinci pentru cele mai multe sezoane câştigate, locul trei pentru cele mai multe victorii în deplasare, şase titluri divizionare, patru participări în finalele NHL şi o cupă Stanley.

**Nici un om nu îşi poate depăşi limitele propriului caracter. – John Morley**

Totuşi, în ciuda acestor recomandări lăudabile, Keenan nu a fost în stare să stea cu o sigură echipă prea multă vreme. În 11 sezoane, el a antrenat patru echipe diferite. După eşecul cu cea de-a patra echipă – St. Louis Blues – nu a mai putut să-şi ia o slujbă pentru multă vreme. De ce? Comentatorul sportiv E.M. Swift a spus despre Keenan, „Ezitarea de a-l angaja pe Keenan se explică foarte uşor. Oriunde a fost, a distrus şi echipa şi managementul." Jucătorii nu aveau încredere în el. Şi nici proprietarii, care beneficiau din meciurile câştigate de echipa lor. Se pare că el încălca în permanenţă Legea Bazei Solide.

Craig Weatherup explică, „Nu câştigi încrederea, vorbind despre ea. O câştigi obţinând rezultate, întotdeauna cu integritate şi într-o manieră care demonstrează un interes real pentru oamenii cu care lucrezi." Când caracterul unui lider este puternic, oamenii au încredere în el şi în forţa lui de a le stimula potenţialul. Asta nu le dă numai speranţă pentru viitor, dar promovează şi credinţa în forţele proprii şi în organizaţia lor.

## CARACTERUL TRANSMITE RESPECT

Când nu ai forţă interioară, nu poţi câştiga respect. Iar respectul este absolut esenţial pentru un lider. Cum câştigă liderii respect? Prin luarea de decizii înţelepte, prin recunoaşterea greşelilor şi prin punerea intereselor oamenilor şi ale organizaţiei mai presus de interesele personale.

Mai demult, s-a făcut un film despre al 54-lea regiment de infanterie din Massachusets şi despre colonelul său Robert Gould Shaw. Filmul s-a numit *Gloria* şi deşi o parte din intrigă a fost



doar ficţiune, povestea despre Războiul Civil şi călătoria lui Shaw alături de oamenii săi a fost reală.

Filmul amintea formarea primei unităţi a armatei unionale, compusă din soldaţi negri. Shaw, un comandant alb, a luat comanda regimentului, a selecţionat ofiţerii albi, şi-a echipat oamenii şi i-a pregătit pentru viaţa de soldat. I-a muncit din greu, ştiind că de performanţa lor în luptă depinde recunoaşterea valorii celor de culoare, ca soldaţi şi ca cetăţeni pentru mulţi dintre nordicii albi. În tot acest timp, atât soldaţii, cât şi Shaw şi-au câştigat respectul unii altora.

La câteva luni de la finalizarea pregătirii lor, cel de-al 54-lea regiment a avut oportunitatea de a-şi dovedi valoarea în asaltul asupra Confederaţiei, la Fort Wagner în Carolina de sud. Biograful lui Shaw, Russell Duncan a spus despre atac: „Cu un ultim îndemn de a „dovedi că sunt bărbaţi adevăraţi", Shaw s-a aşezat în faţa regimentului şi a ordonat „înainte". Mulţi ani după aceea, unul dintre soldaţi şi-a adus aminte că regimentul a luptat cu toate forţele pentru că Shaw a stat în faţa lor şi nu în spate."

Aproape jumătate din cei şase sute de oameni ai regimentului care au lupta în acea zi au fost răniţi, capturaţi sau ucişi. Deşi au luptat ca nişte eroi, nu au fost în stare să cucerească Fort Wagner. Şi Shaw, care şi-a condus oamenii cu atâta curaj, a murit alături de soldaţii săi.

Modul de acţiune al lui Shaw în ziua respectivă a întărit respectul oamenilor săi. La două săptămâni de la bătălie, Albanus Fisher, un sergent al regimentului a spus, „Acum sunt şi mai nerăbdător să intru în luptă, pentru că acum vreau să răzbun moartea bunului nostru colonel." J.R. Miller a spus odată, „Singurul lucru care se întoarce din mormânt şi refuză să fie înmormântat este caracterul unui om. Acest lucru este adevărat. Ceea ce fost omul respectiv supravieţuieşte şi nu poate fi îngropat în veci." Caracterul lui Shaw, puternic până în ultimele clipe, i-a făcut pe oamenii săi să-l respecte şi după moartea sa.

**Cum câştigă liderii respect? Prin luarea de decizii înţelepte, prin recunoaşterea greşelilor şi prin punerea intereselor oamenilor şi ale organizaţiei mai presus de interesele personale.**

Caracterul bun al unui lider crează încredere printre oamenii săi. Dar când un lider le înşeală încrederea, el îşi distruge abilitatea de a conduce. Aceasta este Legea Bazei solide. Pe care am întâlnit-o

şi în timpul unei lecţii predate de prietenul meu Bill Hybels. De patru ori pe an, ţineam împreună un seminar numit Conducere şi Comunicare pentru o Viaţă Schimbată. Bill conducea o sesiune numită „Să învăţăm din coşmarurile unui lider", în care, printre altele discuta despre greşelile făcute de administraţia Robert McNamara şi Johnson în timpul războiului din Vietnam: incapacitatea administraţiei de a prioritiza multiplele provocări, acceptarea de presupuneri false, şi eşecul lui Johnson de a face faţă conflictelor de muncă. După părerea mea însă, cel mai bun exemplu dat de Bill era legat de eşecul liderilor americani, incluzându-l şi pe McNamara, de a înfrunta şi a accepta în mod public greşelile teribile pe care le făcuseră în timpul războiului din Vietnam. Acţiunile lor au înşelat încrederea poporului american, violând astfel Legea Bazei Solide. Şi astăzi America suferă de pe urma repercursiunilor determinate de acele evenimente.

**„Singurul lucru care se întoarce din mormânt şi refuză să fie înmormântat este caracterul unui om. Acest lucru este adevărat. Ceea ce fost omul respectiv supravieţuieşte şi nu poate fi îngropat în veci."**

## POLITICA MOŞTENITĂ DEVINE O PROBLEMĂ ZDROBITOARE A LIDERILOR

Vietnamul se afla deja în război atunci când Preşedintele Kennedy şi McNamara, secretarul de stat, şi-au început mandatul în 1961. Regiunea Vietnamului era scena unui război ce dura de ani de zile, iar America s-a implicat pe la mijlocul anilor '50, când preşedintele Eisenhower a trimis un număr mic de trupe în Vietnam, în calitate de consilieri. Când Kennedy a venit la putere, a continuat politica lui Eisenhower. Intenţia lui era să-i lase pe vietnamezi să-şi ducă propriul război, dar în timp Statele Unite s-au implicat din ce în ce mai mult. Înainte ca războiul să se termine, mai bine de jumătate de milion de soldaţi serviseră cauzei Vietnamului.

Dacă vă reamintiţi de acei ani, o să vă surpindă faptul că sprijinul Americii era din ce în ce mai puternic, deşi numărul de trupe trimise peste ocean era foarte mare, iar conflictele din ce în ce mai grave. Până în 1966 aproximativ 200 000 de americani fuseseră trimişi în Vietnam şi totuşi peste două treimi din



americanii chestionaţi de Louis Harris credeau că Vietnamul este locul în care America trebuie să se "„implice şi să lupte împotriva comunismului". Iar majoritatea oamenilor şi-au exprimat credinţa că Statele Unite vor rămâne acolo până la terminarea războiului.

## MAI ÎNTÂI ÎNCREDERE, APOI SPRIJIN

Sprijinul însă nu a mai durat mult. Problema războiul din Vietnam a fost mânuită prost. În plus, liderii noştri au continuat războiul chiar şi după ce au văzut că nu pot învinge. Dar cea mai gravă eroare a lui McNamara şi a Preşedintelui Johnson a fost că au înşelat poporul american. Astfel ei au încălcat Legea Bazei Solide şi şi-au distrus în final puterea de a conduce.

În cartea sa *Retrospecţie*, McNamara recunoaşte că a minimalizat în continuu pierderile şi că tot timpul spunea numai jumătate de adevăr. De exemplu, el zice la un moment dat, „La întoarcerea mea din Saigon în Washington pe 21 decembrie 1963, nu eram atât de naiv, când am făcut următoarele declaraţii presei - 'Am observat rezultatele unei creşteri substanţiale a activităţii din Vietcong (adevărat); dar apoi am adăugat, 'Am revizuit planurile sud-vietnamezilor şi avem toate motivele să credem că vor ieşi învingători (mai mult decât o exagerare)"

O perioadă, nimeni n-a contestat declaraţiile lui McNamara, pentru că nimeni nu avea nici un motiv să nu îşi creadă liderul. În timp însă, oamenii au observat că ceea ce spune el nu se potriveşte cu faptele. Atunci încrederea publicului american a început să slăbească. Mulţi ani mai târziu, McNamara şi-a recunoscut greşelile: „Noi, cei din administraţia Kennedy şi Johnson, care am participat la luarea deciziilor legate de Vietnam, am acţionat în conformitate cu ceea ce credeam noi că reprezintă principiile şi tradiţiile naţiunii. Am luat acele decizii prin prisma acelor valori. Şi totuşi am greşit enorm de mult."

## ATUNCI, A FOST PREA TÂRZIU

Mulţi au spus că declaraţia lui McNamara a venit cu vreo 30 de ani prea târziu, pentru cei 58000 de morţi în război. Costul războiului din Vietnam a fost mare şi nu numai în vieţi omeneşti. Încrederea americanilor în liderii lor s-a erodat. Protestele au dus la apariţia revoltelor de stradă şi au tulburat întreaga societate. Era care începuse cu idealism şi speranţă, reprezentată de John

F. Kennedy, s-a terminat în neîncredere şi cinism, asociate figurii lui Richard Nixon.

Ori de câte ori un lider încalcă Legea Bazei Solide, plăteşte cu tot ce are el mai bun: ştiinţa conducerii. McNamara şi Preşedintele Johnson au pierdut încrederea poporului american, precum şi capacitatea de a conduce, ca o consecinţă directă. În cele din urmă, McNamara şi-a dat demisia din funcţia de secretar al apărării. Johnson, politicianul perfect, şi-a recunoscut slăbiciunea ca lider şi nu a mai participat la următoarele alegeri. Dar repercursiunile de pe urma pierderii încrederii nu au luat sfârşit atunci. Neîncrederea americanilor în politicieni a continuat până în ziua de astăzi.

Nici un lider nu se poate aştepta ca după ce a înşelat încrederea oamenilor, aceştia să se mai lase influenţaţi de el. Încălcaţi această lege şi luaţi-vă adio de la poziţia de lider.

LEGEA A ŞAPTEA

# LEGEA RESPECTULUI

## *Oamenii îi urmează în mod natural pe liderii care sunt mai puternici decât ei*

La prima vedere nu cred că ea v-ar fi insuflat ceva respect. Nu era o femeie cu un aspect impresionant – destul de mărunţică, în jur de 35-40 de ani, cu pielea măslinie, uscată. Nu ştia nici să scrie, nici să citească. Hainele pe care le purta erau simple şi tocite de atâta purtat. Când zâmbea, se vedea că îi lipsesc doi dinţi din faţă.

Trăia singură. Se spunea că îşi părăsise soţul la vârsta de 29 de ani. Fără nici un avertisment. Într-o zi când s-a trezit, ea nu mai era acolo. A mai vorbit cu el doar o singură dată, mulţi ani mai târziu şi după aceea nu i-a mai pomenit numele niciodată. Muncea cu întreruperi. De cele mai multe ori îşi lua de lucru pe la hoteluri mici: freca podele, curăţa camerele şi gătea. Dar în fiecare primăvară şi toamnă dispărea de la locul de muncă, se întorcea lefteră şi se apuca din nou de lucru pentru a mai face câţiva bănuţi. Când era la servici, muncea din greu, dar avea şi momente când adormea brusc – chiar şi în mijlocul unei conversaţii. Ea credea că i se trage de la o lovitură la cap primită într-o bătaie din adolescenţă.

Cine ar respecta o femeie ca ea? Răspunsul este cei trei sute de sclavi care au urmat-o pentru a deveni liberi – ei au recunoscut-o şi au respectat-o ca pe lidera lor. Este valabil şi pentru toţi abolişionistii din New England. Era anul 1857. Femeia se numea Harriet Tubman.

### UN LIDER CU ALT NUME

Când avea doar treizeci de ani, lui Harriet Tubman i se spunea Moise, pentru că reuşea să elibereze foarte mulţi oameni din

lanţurile sclaviei. Tubman a fost sclavă încă de la începutul vieţii. S-a născut în 1820 şi a crescut într-o fermă din Maryland. La vârsta de 13 ani a primit acea lovitură în cap, care avea s-o tulbure toată viaţa. Era într-un magazin şi un supreaveghetor alb i-a cerut ajutorul ca să-l bată pe un sclav ce încercase să fugă. Ea refuzat şi a blocat drumul bărbatului, însă acesta i-a aruncat în cap o greutate de două kilograme. A fost foarte aproape de moarte şi au fost necesare câteva luni bune până când s-a însănătoşit.

La 24 de ani s-a măritat cu John Tubman, un negru liber. Dar când i-a spus de planul ei de a merge în Nord, acesta nici nu a vrut să audă. El i-a spus că dacă încearcă să plece, o va pârî. În 1849, după ce pusese la punct planul fugii sale, a plecat fără să-i spună o vorbă soţului ei. Primul ei biograf, Sarah Parker, spune că Tubman i-ar fi zis: „Mă gândisem eu aşa: existau două lucruri care mi se cuveneau de drept, libertatea sau moartea. Dacă nu o puteam avea pe una, o alegeam pe cealaltă, pentru că nimeni nu trebuia să mă prindă vie. M-aş lupta pentru libertatea mea până mi-aş da răsuflarea şi când o să vină momentul, atunci Dumnezeu o să-i lase să mă ia."

Tubman a ajuns în Philadelphia, Pennsylvania, via Drumul de sub Pământ, o reţea de drumuri secrete a negrilor liberi, aboliţioniştilor albi şi a Quakerilor care îi ajutau pe sclavii fugari. Deşi era liberă, s-a hotărât să se întoarcă în Maryland să-şi scape familia. În 1850, a făcut primul drum de întoarcere în calitate de călăuză prin Drumul de sub Pământ – cineva care îi ghida pe sclavi cu ajutorul simpatizanţilor existenţi de-a lungul drumului.

## UN LIDER DE OŢEL

În fiecare vară şi iarnă, Tubman îşi lua o slujbă, adunând bănuţ cu bănuţ pentru a se întoarce în Sud. Şi în fiecare primăvară şi toamnă, ea îşi risca viaţa ducându-se în sud şi ajutând o mulţime de sclavi. Nu îi era frică de nimic, iar forţa ei de lider era de nezdruncinat. Era un lucru extrem de periculos şi când oamenii din grija ei începeau să ezite, era tare ca oţelul. Tubman ştia că sclavii fugari, dacă erau prinşi urmau să fie bătuţi şi torturaţi până când spuneau cine i-a ajutat. Aşa că niciodată nu le dădea voie oamenilor pe care îi călăuzea să renunţe. "Morţii sunt muţi precum peştii," obişnuia să spună vreunui sclav mai slab de înger, ţinându-i un pistol încărcat la cap. "Mergi cu mine sau mori!"



Între 1850 şi 1860, Harriet Tubman a fost călăuză la mai mult de trei sute de oameni, printre care şi membri ai familiei sale. A făcut 19 călătorii şi era foarte mândră de faptul că nu pierduse nici unul dintre oamenii aflaţi în grija ei. "Trenul meu nu a deraiat niciodată şi nu am pierdut nici un pasager." Albii din Sud au pus o recompensă pe capul ei de 12 000 de dolari – o adevărată avere. Negrii din Sud îi spuneau simplu Moise. La începutul războiului civil, salvase de la sclavie mai mulţi oameni decât a reuşit vreun american vreodată – alb sau negru, femeie sau bărbat.

## UN RESPECT DIN CE ÎN CE MAI MARE

Reputaţia lui Tubman şi influenţa ei au impus respect şi nu numai printre sclavii care visau la libertate. Nordişti cu influenţă, de ambele rase au respectat-o. Ea ţinea discursuri la diverse întâlniri şi în casele oamenilor din Philadelphia, Pennsylvania; Boston, Massachusets; St. Catharines, Canada; şi Auburn, New York, unde s-a stabilit în cele din urmă. Oameni importanţi, cu poziţie, o căutau, precum Senatorul William Seward, care a devenit mai târziu secretarul de stat al lui Abraham Lincoln şi binecunoscutul aboliţionist şi fost sclav, Frederick Douglas. Sfaturile date de Tubman erau căutate şi de John Brown, renumitul aboliţionist revoluţionar. Brown îi spunea fostei sclave "generalul Tubman" şi se spune că la un moment dat a afirmat că "era un ofiţer mai bun decât toţi pe care îi cunoscuse vreodată şi putea comanda o armată cu acelaşi succes cu care îşi condusese micile grupuri de fugari." Aceasta este esenţa Legii Respectului.

## UN TEST PENTRU LIDERI

La prima vedere, Harriet Tubman nu părea să fie o candidată viabilă pentru o poziţie de lider, având în vedere că toate împrejurările îi erau împotrivă. Nu avea nici un fel de educaţie. Trăia într-o cultură în care negrii nu erau respectaţi. Şi lucra într-o ţară în care femeile nu aveau încă dreptul la vot. În ciuda acestor împrejurări, ea a devenit un lider incredibil. Motivul este simplu: Oamenii îi urmează în mod natural pe liderii mai puternici decât ei. Toţi care au venit în contact cu ea, i-au recunoscut capacitatea de a conduce

**Când oamenii respectă pe cineva ca persoană, o admiră. Când o admiră ca prietenă, o iubesc. Când o respectă ca lider, o urmează.**

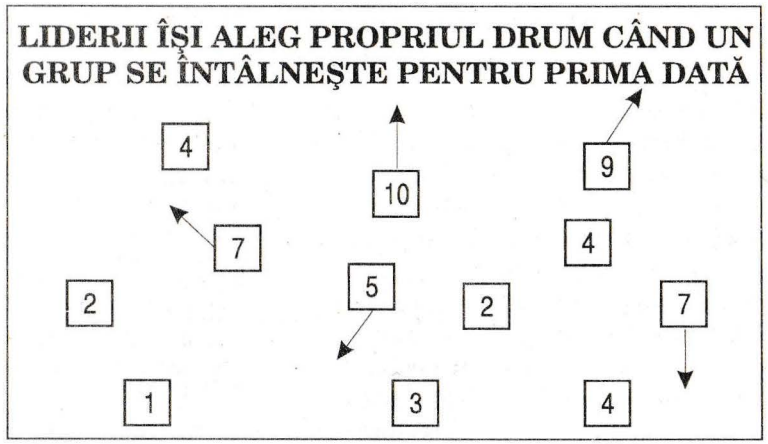
şi s-au simţit obligaţi să o urmeze. Aşa funcţionează Legea Respectului.

## NU ESTE UN JOC CU GHICITORI

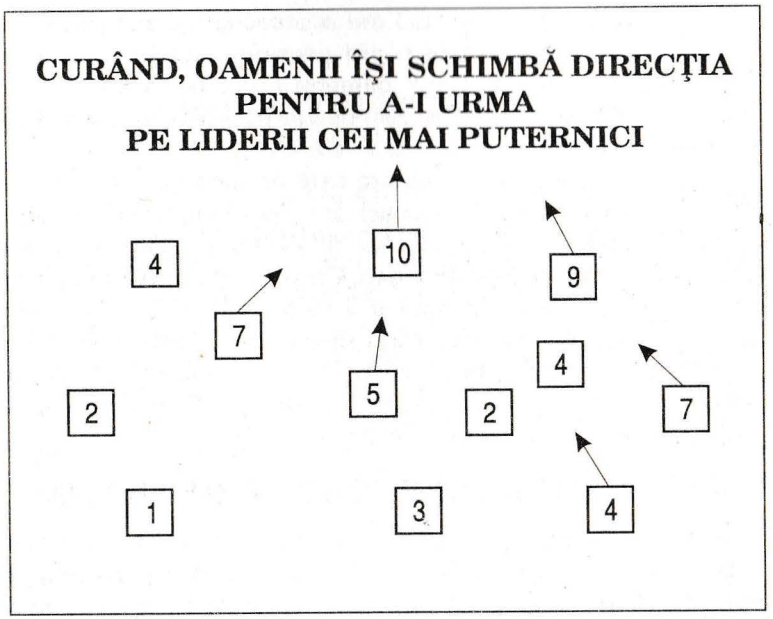
Oamenii nu urmează pe cineva accidental. Ei îi urmează pe cei pe care îi respectă. Cineva care are nota 8 pentru ştiinţa conducerii (pe o scară de la 1 la 10, unde 10 este nota cea mai mare) nu va urma pe cineva care are nota 6 – el va urma pe cineva cu nota 9 sau 10. Cel mai puţin talentat îi va urma pe cei mai dotaţi decât el. Din când în când, un lider poate alege să urmeze un lider mai slab decât el. Dar asta se întâmplă dintr-un anumit motiv. De exemplu, liderul mai puternic poate face aşa ceva din respect pentru poziţia persoanei sau pentru trecutul plin de realizări. Sau e posibil să respecte ierarhia. În general, oamenii îi urmează pe cei care se dovedesc a fi lideri mai buni decât ei. Aceasta este Legea Respectului.

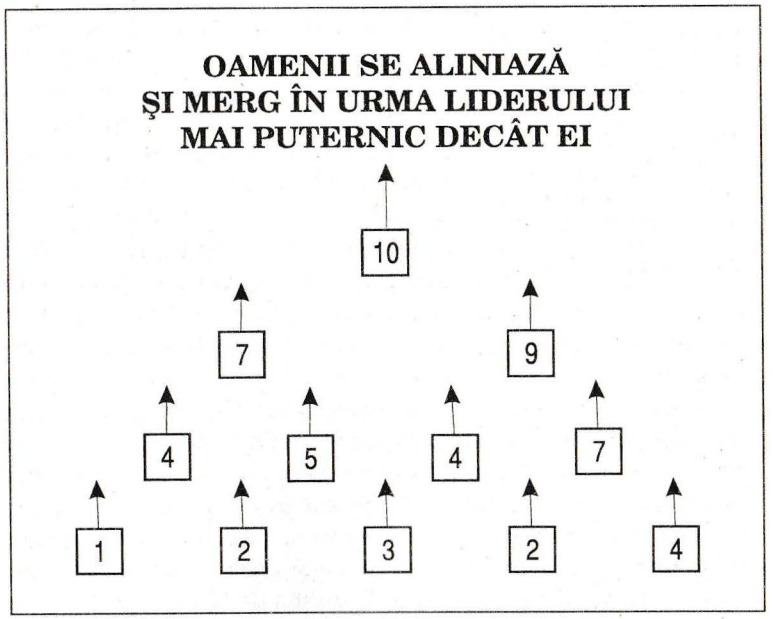
Când oamenii se adună pentru prima dată în grup, urmăriţi ce se întâmplă. Pe măsură ce interacţionează, liderii grupului ies în evidenţă. Ei gândesc în termeni ai destinaţiei şi ai oamenilor pe care îi doresc alături de ei. La început, oamenii pot ezita între mai multe direcţii, dar după ce încep să se cunoască între ei, nu mai trece mult timp şi recunosc liderii cei mai puternici şi îi urmează.

**Dacă o persoană are capacitatea de conducere mai mare, va recunoaşte foarte repede prezenţa sau lipsa acestei capacităţi la ceilalţi.**





De obicei, dacă o persoană are o capacitate mai mare de a conduce, el va recunoaşte rapid prezenţa sau lipsa acestei capacităţi la ceilalţi. În timp, oamenii îi vor urma pe cei mai puternici lideri din grup. Fie aşa, fie vor părăsi grupul şi îşi vor urma propriul drum.

Îmi aduc aminte o întâmplare care ne demonstrează de ce oamenii îşi aleg lideri mai puternici ca ei. S-a întâmplat la începutul anilor '70, când jucătorul de baschet Bill Walton s-a alăturat echipei UCLA, antrenată de John Wooden. Când era tânăr, Walton purta barbă. Se spune că antrenorul i-ar fi zis că jucătorii lui nu au voie să vină neraşi. Walton, încercând să-şi afirme independenţa, i-a spus că nu îşi va rade barba sub nici o formă. Răspunsul lui Wooden a fost, "Ei, Bill, ce să facem, o să-ţi simţim lipsa." Nu e nevoie să mai adaug că Walton şi-a dat barba jos.

## UN LIDER RESPECTAT SE RETRAGE

În luna octombrie a anului 1997, lumea baschetului a fost martora retragerii unui mare lider, un om care şi-a câştigat respectul, petrecându-şi 30 de ani din viaţă îndrumându-i pe alţii. Se numea Dean Smith şi era antrenorul principal ale echipei de baschet de la Universitatea din Carolina de Nord. Obţinuse un record remarcabil cu Tar Heels şi este considerat unul dintre cei mai buni antrenori de la acest nivel. În cei 32 de ani în care a antrenat echipa Carolinei de Nord, a câştigat 879 de meciuri, mai multe decât orice antrenor din istoria baschetului. Echipa sa a câştigat 20 de sezoane consecutiv din 27. Au câştigat 13 titluri Atlantic Coast, au jucat unsprezece meciuri în semifinale şi au câştigat două campionate naţionale.

**„Singurul lucru care se întoarce din mormânt şi refuză să fie înmormântat este caracterul unui om. Acest lucru este adevărat. Ceea ce fost omul respectiv supravieţuieşte şi nu poate fi îngropat în veci."**

Respectul câştigat de Smith între colegii săi este imens. La conferinţa de presă organizată pentru a-şi anunţa retragerea, oameni ca John Thompson, antrenorul principal al lui Georgetown, pe care Smith îl învinsese în campionatul naţional din 1982 şi fostul jucător Larry Brown, care acum antrenează Philadelphia 76ers, au venit pentru a-şi oferi sprijinul. Michael Hooker, cancelarul Universităţii Carolina de Nord l-a invitat pe



Smith să rămână în continuare la universitate şi să facă tot ceea ce doreşte. Până şi preşedintele l-a sunat să-l felicite pe Smith.

## APROPIAŢII LUI SMITH L-AU RESPECTAT CEL MAI MULT

Dar Legea Respectului poate fi observată cel mai bine în cariera lui Smith, uitându-ne la modul în care jucătorii săi interacţionau cu el. I-a învăţat foarte multe, atât despre viaţă, cât şi despre baschet. I-a determinat să obţină rezultate bune la învăţătură şi aproape toţi jucătorii s-au descurcat de minune. A făcut din ei nişte învingători. Şi le-a arătat un mare respect, iar loialitatea lui a fost incredibilă. Charlie Scott, care a jucat pentru Smith şi a absolvit facultatea în 1970, a ajuns în baschetul profesionist, şi ulterior a devenit directorul de marketing al companiei Champion Products. El povesteşte despre vremea când era antrenat de Smith,

> Ca unul dintre primii jucători de culoare din ACC, am trecut prin multe momente grele la Carolina de Nord, însă antrenorul Smith a fost întotdeauna alături de mine. Odată, în timp ce părăseam terenul după un joc cu Carolina de Sud, unul dintre fanii lor mi-a strigat că sunt un "babuin mare şi negru". A fost nevoie de doi asistenţi să-l potolească pe Smith care vroia să-l facă praf pe tipul acela. Niciodată nu-l mai văzusem aşa de supărat şi eram şocat. Dar mai mult decât asta, eram mândru de el.

Cât a fost la Carolina de Nord, Smith a avut un mare impact. Datorită ştiinţei sale a conducerii nu numai că a câştigat meciuri şi respectul jucătorilor săi, dar a reuşit să formeze patruzeci şi nouă de bărbaţi care au intrat în lumea baschetului profesionist. Dintre ei, nu-i reamintim decât pe Bob McAdoo, James Worthy şi Michael Jordan – nu doar unul dintre cei mai buni jucători de baschet, dar şi un lider în adevăratul sens al cuvântului.

James Jordan, tatăl lui Michael, susţine că o mare parte din succesul fiului său se datorează lui Smith. Înaintea unui meci neoficial în Chicago, bătrânul Jordan a spus:

> "Oamenii subestimează programul lui Dean Smith. El l-a ajutat pe Michael să-şi perfecţioneze abilităţile sportive. Dar

mai mult de atât, l-a ajutat să-şi formeze un caracter pe care s-a putut baza toată cariera lui. Nu cred că Michael primea mai multă atenţie decât alţii. Dar Carolina a fost locul ideal în care a putut îmbina sportul şi şcoala. Şi dacă mă gândesc bine, cred că de aceea a devenit Michael jucătorul care este acum."

În ultimii ani, Michael Jordan a insistat să joace doar sub bagheta unui singur antrenor – Phil Jackson, omul pe care el îl crede cel mai bun. Dorinţa lui are sens. Un lider ca Jordan doreşte să urmeze un lider mai puternic. Aceasta este Legea Respectului. E posibil ca dorinţa lui Jordan să se fi născut atunci când tânărul în plină dezvoltare, se afla încă sub conducerea puternicului său antrenor, Dean Smith.

## CÂŢI ÎL VOR URMA?

Există multe metode de a măsura respectul pentru lider, dar poate cel mai mare test al respectului apare când un lider face schimbări majore în organizaţia sa. Am experimentat acest test în 1997 când mi-am mutat compania, INJOY, din San Diego, California, în Atlanta, Georgia. Am luat hotărârea să mă mut la începutul anului 1996, în timp ce mă aflam într-o croazieră împreună cu soţia mea, Margaret. Pentru că discutasem deja mutarea şi aşteptările noastre, am început să-mi exercit influenţa asupra liderilor mei principali. După ce am revizuit în minte experienţa personală cu fiecare dintre ei şi puterea pe care o aveam asupra lor, am estimat că aproximativ 50 la sută dintre ei vor dori să-şi smulgă rădăcinile şi să se mute în partea cealaltă a ţării, împreună cu organizaţia. Şi Margaret a fost de acord cu această estimare.

**Cel mai mare test al respectului apare când un lider face schimbări majore în organizaţia sa.**

Câteva luni mai târziu, după ce împreună cu Preşedintele INJOY, Dick Peterson, pusesem la punct datele preliminarii acestei mutări, am început să-mi abordez liderii individual pentru a le comunica decizia mea legată de Atlanta. Şi unul după altul, liderii mi-au spus că sunt de acord cu propunerea mea. Mă aşteptam ca jumătate din ei să dorească să vină cu mine. Imaginaţi-vă ce surpriză am avut când am văzut că toţi au susţinut decizia mea – sută la sută.



A trecut un an de când ne-am mutat şi liderii încă lucrează cu mine în Atlanta. De ce au ales atât de mulţi să vină cu mine? Ştiu că unul dintre motive este că aceşti lideri cunosc importanţa lucrului făcut mai bine şi ei doresc să facă parte din viitorul organizaţiei. Un alt motiv este că am investit foarte mult timp şi energie în relaţia mea cu ei, adăugând valoare vieţii lor. Dar mai este un motiv, mult mai important. Cele menţionate anterior nu ar fi fost suficiente dacă aş fi fost un lider slab. Oamenii care sunt la nivelul de 9 sau 10 nu urmează pe cineva de 7. Aşa funcţionează ştiinţa conducerii. Acesta este secretul Legii Respectului.

LEGEA A OPTA

# LEGEA INTUIŢIEI

## *Liderii evaluează totul prin înclinaţia către ştiinţa conducerii*

Vă amintiţi fostul show de televiziune Dragnet? Dacă da, atunci probabil că ştiţi fraza celebră a lui Jack Webb: "Faptele, doamnă, faptele." Dintre toate legile ştiinţei conducerii, Legea Intuiţiei este poate cel mai dificil de înţeles. De ce? Pentru că nu depinde numai de fapte. Legea Intuiţiei se bazează pe fapte, plus instinct şi alţi factori intangibili. Adevărul este că intuiţia unui lider este deseori factorul care separă liderii mari de liderii mediocri. Daţi-mi voie să vă redau o conversaţie pe care am purtat-o cu ani în urmă cu unul dintre membrii echipei mele, Tim Elmore. Astfel o să aveţi o mică idee despre ce înseamnă Legea Intuiţiei.

### CEI MAI BUNI LIDERI CONDUC ŞI RĂSPUND

S-a întâmplat atunci când locuiam în San Diego şi aveam trei jucători care concurau pentru postul de mijlocaş central în echipa de fotbal Chargers. Tim m-a întrebat cine cred că ar face treaba cea mai bună şi fără ezitare i-am răspuns „Stan Humphries."

„De ce?" a întrebat Tom. „Nu cred că are vreo şansă. Nu este suficient de puternic şi se zice că nici nu munceşte cât trebuie la antrenament. Nici nu arată ca un mijlocaş."

„N-are importanţă," am spus. „Este un lider bun. Uită-te la el



când joacă şi vei observa că are capacitatea de a se descurca în orice situaţie. El va fi alesul."

Şi Stan nu m-a dezamăgit. A fost atât de bun, încât a reuşit să ducă o echipă atât de slabă ca San Diego până în Super Bowl în 1995.

Toţi jucătorii din echipele profesioniste sunt bine pregătiţi din punct de vedere fizic. La nivel profesionist, diferenţele de acest gen nu sunt foarte semnificative. Ceea ce îi diferenţiază cu adevărat este intuiţia. Cei mai buni pot vedea lucruri pe care alţii nu le văd, fac schimbarea şi înaintează înainte ca cineva să-şi dea seama ce se întâmplă.

### INTUIŢIE INFORMATĂ

Cu mult timp în urmă am aflat cum sunt antrenaţi mijlocaşii, cred că atunci când am fost invitat de antrenorul Larry Smith să vizitez Universitatea Southern California. El m-a rugat să ţin un discurs celor de la echipa de fotbal Trojans înaintea unui meci important. În timpul vizitei mele, am avut ocazia să vizitez şi sala în care repetau jocul de ofensivă. Toţi pereţii erau acoperiţi cu table, pe care antrenorii trasaseră toate situaţiile posibile în care s-ar fi putut afla echipa – în funcţie de adversar, teren şi poziţia pe teren. În fiecare situaţie, antrenorul notase o strategie care să le aducă succes, pe baza anilor lui de experienţă şi a cunoaşterii intuitive a meciului. Toate acele strategii alcătuiau comportamentul pe care trebuiau să-l aibă în timpul meciului pentru a învinge. Cei trei mijlocaşi trebuiau să ţină minte toate acele strategii. În noaptea de dinaintea meciului, am fost martorul tirului de întrebări la care au fost supuşi cei trei de către antrenorii lor.

**Un lider trebuie să înţeleagă situaţia în care e şi să ştie instinctiv ce variantă de acţiune să aleagă.**

La sfârşit, am observat că mijlocaşul coordonator şi-a încropit un pat în sala de pregătire a ofensivei, aşa că l-am întrebat:

„Nu dormi acasă în seara asta?"

„Nu, întotdeauna vineri seara dorm aici pentru a fi sigur că ştiu toate variantele de joc."

„Da, dar le ai deja scrise pe hârtie şi mâine poţi să le iei cu tine. De ce nu faci aşa?"

„Nu mă pot baza pe asta, a răspuns, nu am timp suficient. Vezi tu, când genunchiul celui care are mingea atinge pământul,

eu deja trebuie să ştiu ce variantă joc. Nu am timp să mă gândesc."

Îndatorirea lui era să pună în acţiune brusc intuiţia antrenorului său.

## ŞTIINŢA CONDUCERII ESTE ÎNCLINAŢIA LOR

Tipul de intuiţie informată, aplicată de antrenor şi mijlocaşi în ziua meciului seamănă foarte mult cu cea a unui lider. Liderii văd totul, pentru că au o anumită înclinaţie şi ca rezultat ei ştiu instinctiv ce să facă. Toţi marii lideri au acest instinct: de a citi şi a reda în acelaşi moment. Luaţi exemplul Generalului din armata americană, H. Norman Schwarzkopf. De fiecare dată primea misiuni pe care alţii le refuzau, dar reuşea de fiecare dată, datorită intuiţiei sale excepţionale şi abilităţii de a acţiona la momentul potrivit.

Când Schwarzkopf împlinise 17 ani de armată, a avut în sfârşit şansa de a comanda un batalion. Asta s-a întâmplat în 1969 în timpul celui de-al doilea tur al său în Vietnam ca locotenent colonel. Comanda, pe care nimeni nu o vroia, era a Primului Batalion din Infanteria a şasea, numit şi "Primul, din cele şase". Dar pentru că grupul avea o reputaţie foarte proastă, era poreclit "Cel mai rău din cele şase". Acceptând această stare de lucruri, lui Schwarzkopf i s-a comunicat că batalionul tocmai picase la o inspecţie anuală. Dintr-un punctaj de maxim 100 de puncte, obţinuseră un ruşinos 16. Avea la dispoziţie doar treizeci de zile ca să-şi aducă oamenii pe linia de plutire.

**Schwarzkopf era în stare să transforme situaţiile rele în favoarea lui datorită intuiţiei sale excepţionale.**

## A TE UITA PRIN LENTILELE LIDERULUI

După ceremonia de numire în funcţie, Schwarzkopf s-a întâlnit cu fostul comandant, care i-a spus, "Aceasta este pentru tine," dându-i o sticlă de Scotch. "O să ai nevoie. Sper să reuşeşti mai bine decât mine. Am încercat să-i conduc cât am putut de bine, dar este un batalion absolut execrabil. Moralul lor e la pământ. Ai o misiune ingrată. Succes." Şi spunând asta a plecat.

Intuiţia lui Schwarzkopf i-a şoptit că are de-a face cu o situaţie dificilă, dar era chiar mai rea decât se aşteptase. Predecesorul său nu ştia nimic despre ştiinţa conducerii. Omul nu se aventurase niciodată în afara bazei militare, pentru a-şi inspecta trupele. Iar rezultatele erau dezastruoase. Întregul batalion era un haos. Ofiţerii erau indiferenţi, procedurile militare de securitate nu erau aplicate, iar soldaţii mureau pe capete. Fostul comandant avea dreptate: era un batalion fără moral. Dar el nu a spus că fusese vina lui. Pe baza descrierii lui Schwarzkopf, este evident că fostul comandant nu reuşise să înţeleagă situaţia şi nu ştiuse cum să-şi conducă oamenii.



În săptămânile care au urmat, Schwarzkopf şi-a folosit intuiţia şi a pornit la acţiune. A implementat procedurile militare, a antrenat trupele, a dezvoltat lideri şi le-a oferit oamenilor o direcţie în care să meargă. Când a venit vremea inspecţiei de sfârşit de lună, au obţinut un punctaj de trecere. Atunci oamenii au început să se gândească şi la ei. *"Ei, dar noi chiar putem să le facem cum trebuie. Putem avea succes. Nu mai suntem cei mai răi dintre cei şase."*

Rezultatele au fost bune: au murit mai puţini oameni, moralul a crescut şi batalionul a început să dovedească eficienţă în misiuni. Caracterul de lider al lui Schwarzkopf a fost atât de puternic şi metodele aplicate atât de eficiente, că la numai câteva luni de la preluarea batalionului, acesta a fost ales pentru misiuni mai dificile – de genul celor care nu pot fi îndeplinite decât de grupuri disciplinate şi cu un moral excelent.

## O ALTĂ PROVOCARE

Mai târziu în cariera sa, Schwarzkopf a mai avut oportunitatea de a fi comandantul unei brigade. Încă o dată a acceptat un post pe care alţii îl refuzaseră; înaintea sa fusese probabil tot un lider slab. Unitatea era Brigada Comando Prima Recunoaştere din Infanteria a noua de la Fort Lewis, dar oamenii îi spuneau „brigada circară" din cauza modului în care fusese condusă de fostul comandant.

Intuiţia de lider a lui Schwarzkopf i-a spus că oamenii din comanda lui erau buni. Problema lor reală consta în priorităţile stabilite greşit. Imediat şi-a revigorat ofiţerii, a stabilit noi priorităţi şi i-a împuternicit să-şi pregătească oamenii pentru a-i aduce pe drumul cel bun. După implementarea acestor schimbări, toţi au înţeles noua viziune. Trebuiau să fie gata de luptă.

Calitatea unităţii s-a îmbunătăţit. Un lider mai slab n-ar fi avut curajul să împingă lucrurile atât de departe în timp ce încerca să

le câştige şi încrederea, dar Schwarzkopf a intuit că oamenii aveau nevoie de un ţel pentru a fi stimulaţi. Aşa că a găsit unul: manevrele din deşert programate pentru vara următoare.

Schwarzkopf a obţinut promisiunea comandantului său de a permite oamenilor săi să reprezinte divizia şi apoi a făcut totul pentru a duce la bun sfârşit această misiune. Când a venit şi vremea manevrelor, cele trei batalioane ale lui Schwarzkopf au pornit lupta simulată împotriva a *treisprezece* batalioane, iar rezultatele au fost atât de remarcabile, încât comandantul Marinei Militare a refuzat să mai vorbească cu Schwarzkopf la sfârşitul exerciţiilor.

**Oamenii au nevoie de un ţel pentru a fi stimulaţi.**

## CUM GÂNDEŞTE UN LIDER

Datorită intuiţiei lor, liderii evaluează totul prin prisma înclinaţiei pentru ştiinţa conducerii. Unii oameni au o intuiţie înnăscută foarte mare. Alţii trebuie să muncească din greu pentru a o forma şi a o dezvolta. Dar în ambele cazuri ea se poate dezvolta, rezultatul fiind o combinaţie a talentelor naturale cu cele dobândite. Această intuiţie informată scoate liderul la suprafaţă. Cea mai bună cale de a descrie această predispoziţie este capacitatea de a manevra factorii intangibili, de a-i înţelege şi de a-i folosi pentru a vă împlini obiectivele.

Intuiţia îi ajută pe lideri să devină cititori ale nenumăratelor elemente intangibile ale ştiinţei conducerii.

### LIDERII PERCEP SITUAŢIA LOR

Indiferent de circumstanţe, ei capturează detalii care scapă altora. De exemplu, când eram pastorul senior la Skyline, biserica mea din San Diego, au fost momente când am fost forţat de împrejurări să călătoresc perioade lungi de timp. Deseori când mă întorceam, după 10 până la 14 zile de absenţă, îmi dădeam seama imediat dacă ceva era în neregulă. Şi de obicei după o discuţie de o jumătate de oră cu echipa mea şi după ce luam pulsul, găseam şi punctul slab.

**Abilitatea naturală şi talentele dobândite creează intuiţia informată, care are puterea de a scoate liderul la suprafaţă.**

### LIDERII PERCEP TENDINŢELE

Tot ce se întâmplă în jurul nostru face parte dintr-un context mai larg. Liderii au capacitatea de a privi obiectiv tot ce se



întâmplă, de a analiza nu numai rezultatele din trecut, dar şi de a întrevedea unde se îndreaptă în viitor. E ca şi când ar simţi schimbarea ce pluteşte în aer.

### LIDERII PERCEP PROPRIILE RESURSE

O mare diferenţă între cei care adună rezultate şi lideri este modul în care îşi folosesc resursele. Oamenii de succes nu se gândesc decât la ceea ce pot face. Pe de altă parte, liderii de succes iau în consideraţie orice resursă disponibilă: bani, materii prime, tehnologie şi ce este mai important, oameni. Ei nu uită că oamenii reprezintă cea mai mare avere a lor.

**Liderii care vor să beneficieze la maxim de averile şi reursele disponibile, o fac pentru binele organizaţiei lor.**

### LIDERII PERCEP OAMENII

Preşedintele Lyndon Johnson a spus odată că dacă atunci când intri într-o cameră nu ştii cine este pro sau contra ta, nu ai ce să cauţi în politică. Acest lucru este valabil şi pentru ştiinţa conducerii. Liderii intuitivi pot simţi ce se întâmplă cu oamenii de lângă ei şi aproape instantaneu îşi dau seama de speranţele, temerile şi grijile lor.

### LIDERII SE PERCEP PE EI ÎNŞIŞI

Liderii de excepţie îşi dezvoltă şi capacitatea de a se percepe pe sine – cu puteri, talente, slăbiciuni şi starea curentă a spiritului. Ei recunosc adevărul lui James Russell Lovell: „Nimeni nu poate crea lucruri măreţe, dacă nu este complet sincer cu sine."

## CEEA CE VEZI REZULTĂ DIN CEEA CE EŞTI

Cum a fost în stare Schwarzkopf să reuşească în atâtea misiuni dificile de fiecare dată? Răspunsul este dat de Legea Intuiţiei. Şi alţi ofiţeri beneficiaseră de aceeaşi pregătire. Cu toţii au avut acces la aceleaşi resurse, aşa că nu aici putem găsi răspunsul. Schwarzkopf nu a fost neapărat mai inteligent decât colegii săi. El avea în plus o intuiţie puternică. Vedea totul prin prisma intuiţiei.

Cine eşti dictează ceea ce vezi. Dacă aţi văzut filmul *Spaţii Mari* poate vă amintiţi o scenă care ilustrează perfect această idee. În film, John Candy îl joacă pe Chet, un bărbat aflat în vacanţă cu

familia sa într-o pădure, lângă un mic lac. Pe nepregătite primeşte vizita cumnatei lui şi a soţului acesteia, Roman (interpretat de Dan Akroyd), care e un personaj destul de misterios. La un moment dat, cei doi bărbaţi care stau pe prispa cabanei, privind lacul şi frumoasa pădure, încep să vorbească. Roman, care se crede un fel de atoateştiutor, îi împărtăşeşte viziunea sa lui Chet:"Să-ţi spun ce văd eu când mă uit acolo în depărtare...Văd resursele nefolosite ale Minnesotei, Wisconsinului şi ale Michiganului. Văd un consorţiu care investeşte peste un miliard şi jumătate de dolari pentru a crea produse din lemn. Văd o fabrică de hârtie şi dacă sunt şi metale strategice pe-acolo, văd şi o mină; o centură verde între viluţele de pe lac şi un complex uriaş... Dar tu, tu ce vezi?"

**Ceea ce vezi rezultă din ceea ce eşti**

„Oh, eu văd doar copaci," a răspuns Chet.

„Ei, nu te poate acuza nimeni că nu poţi vedea mai departe."

Chet vedea doar copaci, pentru că dorea să se bucure de peisaj. Roman a văzut oportunitatea, pentru că era un om de afaceri a cărui dorinţă era să facă bani. Modul în care vezi lumea care te înconjoară este determinat de ceea ce eşti.

## TREI NIVELE ALE INTUIŢIEI DE LIDER

Toată lumea este în stare să dezvolte un anume grad al intuiţiei, deşi nu toţi pornim din acelaşi loc. Am descoperit că oamenii se grupează în trei nivele de intuiţie.

### 1. CEI CARE VĂD ÎN MOD *NATURAL*

Unii oameni sunt născuţi cu o predilecţie specială pentru conducere. Ei înţeleg oamenii instinctiv şi ştiu cum să îi mişte din punctul A în punctul B. Chiar şi în copilărie acţionează ca nişte lideri. Priviţi-i la locul de joacă şi o să observaţi că toţi ceilalţi copii îl urmează. Oamenii cu intuiţie nativă se pot folosi de ea la maxim şi au şansa să ajungă lideri de cel mai înalt calibru. Această abilitate este deseori singura diferenţă dintre un 9 (lider excelent) şi un 10 (lider de excepţie).

### 2. CEI CARE SUNT *ÎNVĂŢAŢI* SĂ VADĂ

Nu toată lumea se naşte cu instincte ascuţite, dar indiferent de abilităţile pe care le au oamenii acestea pot fi dezvoltate şi şlefuite. Abilitatea de a gândi ca un lider se numeşte intuiţie informată.



Chiar şi cineva care nu este un lider înnăscut, poate deveni unul excelent. Oamenii care nu-şi dezvoltă intuiţia sunt condamnaţi la ignoranţă pentru tot restul vieţii lor.

### 3. CEI CARE NU VOR VEDEA *NICIODATĂ*

Eu cred că avem cu toţii capacitatea de a ne dezvolta calităţi de lider. Dar din când în când am dat peste persoane care nu păreau să aibă vreo legătură cu ştiinţa conducerii şi care nu dovedeau nici un interes în dezvoltarea talentelor necesare unui lider. Acei oameni nu vor face altceva decât să îi urmeze pe alţii toată viaţa lor.

## LIDERII REZOLVĂ PROBLEMELE FOLOSINDU-SE DE LEGEA INTUIŢIEI

Ori de câte ori liderii au o problemă, ei o evaluează automat şi încep să o rezolve cu ajutorul Legii Intuiţiei. Un exemplu de utilizare a intuiţiei este cel al companiei Apple Computer. Toată lumea cunoaşte povestea de succes a lui Apple. Compania a fost creată în 1976 de Steve Jobs şi Steve Wozniak în garajul tatălui lui Jobs. Patru ani mai târziu, afacerea a fost scoasă pe piaţa bursieră, o acţiune costând 22 de dolari; au vândut 4.6 milioane de acţiuni. Mai bine de 40 de angajaţi şi investitori au devenit milionari peste noapte.

Dar povestea de la Apple nu este total pozitivă. De atunci, succesul lui Apple, valoarea acţiunilor şi abilitatea de a câştiga noi clienţi au suferit fluctuaţii severe. În 1985, Jobs a părăsit Apple, fiind obligat să demisioneze în urma unei discuţii aprinse cu preşedintele John Sculley, fostul preşedinte al Pepsi, pe care Jobs îl angajase în 1983. După Sculley a urmat Michael Spindler în 1993 şi apoi Gilbert Amelio în 1996. Nici unul dintre ei nu a reuşit să restabilească succesul iniţial. În zilele sale de glorie, compania deţinea 14.6 procente din piaţa calculatoarelor în America. În 1997, vânzările scăzuseră cu 3,5 procente. Atunci Apple s-a gândit să ceară ajutor fondatorului său, Steve Jobs. Compania care dăduse greş încă mai credea în salvare.

**Ori de câte ori liderii au o problemă, ei o evaluează automat şi încep să o rezolve cu ajutorul Legii Intuiţiei.**

## REINVENTAREA LUI APPLE

Jobs a revăzut totul cu intuiţie şi a acţionat imediat. Ştia că îmbunătăţirea era imposibilă fără o schimbare a conducerii, aşa că a concediat membrii fostului consiliu director, cu excepţia a doi dintre ei, angajând noi oameni. În mâinile sale totul a căpătat o notă pozitivă.

Imediat ce şi-a instalat noii lideri s-a concentrat asupra esenţei companiei. Jobs a vrut să reia ceea ce făcuse Apple întotdeauna cel mai bine: să-şi folosească individualitatea pentru a crea produse care să însemne ceva. Jobs spune: „Am revizuit strategia pentru noile produse, am eliminat 70% dintre proiecte şi am păstrat doar 30 care erau cu adevărat excepţionale. Am adăugat unele noi care demonstrau o nouă viziune despre computere." A simţit că era o problemă şi la marketing, aşa că a renunţat la serviciile agenţiei de publicitate cu care lucrau şi a făcut o licitaţie la care au participat trei firme concurente.

Nici una dintre acţiunile sale nu a constituit o surpriză pentru nimeni. Dar Jobs a mai făcut ceva care a arătat puterea Legii Intuiţiei. A luat o decizie care era total împotriva a ceea ce însemnase Apple înainte. A fost o sclipire genială. Jobs a creat o alianţă strategică cu cel pe care compania îl considera duşmanul lor – Bill Gates. Jobs şi-a explicat decizia astfel: „L-am sunat pe Bill şi i-am spus că Microsoft şi Apple ar trebui să lucreze împreună, dar că mai întâi trebuie să rezolvăm disputa legată de dreptul intelectual."

**Îmbunătăţirea este imposibilă dacă nu schimbi orientarea conducerii.**

Negocierile au decurs rapid, punându-se capăt procesului intentat de Apple lui Microsoft. Gates le-a promis că va răsplăti Apple şi a investit 150 de milioane de dolari în acţiuni. Astfel s-a făcut primul pas pentru un viitor parteneriat şi a adus companiei mult necesarul capital.

O astfel de mişcare nu putea fi făcută decât de un lider cu intuiţie. Nu e de mirare că atunci când a anunţat în cadrul unei întruniri această alianţă mulţi l-au huiduit. Dar pe Wall Street, valoarea acţiunilor Apple a crescut cu 33 de procente până la 26.31 dolari.

Apple pare să-şi fi revenit. Înainte de întoarcerea lui Jobs, compania înregistrase pierderi nete în valoare de 1 miliard de dolari. Totuşi, în primul trimestru al anului fiscal 1998, Apple a



înregistrat un profit de doar 47 de milioane de dolari. Nu putem prevedea dacă succesul din trecut se va repeta în viitor. Dar ştim cel puţin că are şansa de a rezista pe piaţă.

Ştiinţa conducerii este mai mult artă, decât ştiinţă. Principiile ei sunt constante, dar aplicarea lor diferă de la lider la lider şi de la situaţie la situaţie. De aceea este nevoie de intuiţie. Fără ea, poţi avea ochii legaţi şi asta este unul dintre cele mai grave lucruri care i se pot întâmpla unui lider. Dacă vreţi să conduceţi pe o perioadă îndelungată, trebuie să respectaţi Legea Intuiţiei.

**Ştiinţa conducerii este mai mult artă, decât ştiinţă.**

LEGEA A NOUA

# LEGEA MAGNETISMULUI

## *Cine se aseamănă, se adună*

Liderii eficienţi se află întotdeauna în căutarea unor lideri buni. Cred că fiecare dintre noi poartă o listă mentală cu oamenii pe care i-am dori în organizaţia noastră. Gândiţi-vă la asta. Ştiţi pe cine căutaţi acum? Care este profilul angajatului perfect? Ce calităţi trebuie să aibă aceşti oameni? Vreţi să fie agresivi şi să aibă spirit întreprinzător? Căutaţi lideri? Are importanţă vârsta? Opriţi-vă acum pentru câteva momente şi faceţi o listă cu calităţile pe care aţi vrea să le aibă oamenii din echipa dumneavoastră. Luaţi un creion sau un stilou şi notaţi-le înainte de a trece mai departe.

### OAMENII MEI AR TREBUI SĂ AIBĂ URMĂTOARELE CALITĂŢI

_____ _____

_____ _____

_____ _____

_____ _____

_____ _____

_____ _____

_____ _____

_____ _____

Acum, ce va determina dacă oamenii pe care îi doriţi sunt şi oamenii pe care îi veţi obţine? Răspunsul s-ar putea să vă



surprindă. Credeţi sau nu, pe cine obţineţi nu depinde de ceea ce vă doriţi. Alegerea lor depinde de ceea ce sunteţi. Întoarceţi-vă la lista făcută şi lângă fiecare trăsătură dorită, bifaţi dacă aveţi şi dumneavoastră această calitate. De exemplu, dacă aţi scris că vă doriţi „lideri excepţionali" şi dumneavoastră sunteţi aşa, atunci avem o potrivire. Marcaţi cu un x. Dar dacă nu sunteţi decât un lider mediu, puneţi un X mare şi scrieţi „doar un lider mediu". Dacă aţi scris că vă doriţi oameni întreprinzători şi aveţi această calitate, bifaţi. Altfel, treceţi un x şi aşa mai departe. Acum revizuiţi întreaga listă.

**Ceea ce obţii nu e determinat de ceea ce vrei, ci de ceea ce eşti.**

Dacă aveţi mai mulţi de X, atunci aveţi o problemă, deoarece oamenii pe care vi-i doriţi nu sunt genul care să vă urmeze. În marea majoritate a cazurilor, atrageţi lângă dumneavoastră oameni care au aceleaşi calităţi. Aceasta este Legea Magnetismului. Cine se aseamănă se adună.

### DE LA ARTA MUZICII LA ŞTIINŢA CONDUCERII

Când eram copil, mama îmi spunea mereu că cine se aseamănă se adună. Mi se părea o zicală înţeleaptă, mai ales când mă jucam cu mingea cu fratele meu Larry. Era un bun sportiv şi speram astfel să ajung şi eu ca el. Când am mai crescut, mi-am dat seama din instinct că elevii buni îşi petrec timpul cu elevii buni, cei care nu vroiau decât să se joace erau împreună etc... Dar nu cred că am realizat puterea acestei legi până când nu m-am mutat în San Diego, California şi am devenit liderul acelei biserici.

Predecesorul meu de la biserica Skyline era Dr. Orval Butcher. Este un om minunat cu multe calităţi. Una dintre ele este înclinaţia pentru muzică. Cântă la pian şi are o voce de tenor minunată, chiar şi astăzi când a depăşit vârsta de 80 de ani. Atunci când am ajuns eu la Skyline, în 1981, locul avea o reputaţie solidă pentru muzica pe care o interpretau. Toată ţara auzise de spectacolele muzicale puse în scenă aici. De fapt, biserica era plină de muzicieni şi interpreţi talentaţi. În cei 27 de ani în care biserica a fost condusă de Dr. Butcher, doar doi directori muzicali au lucrat pentru el – un record incredibil. (Prin comparaţie, în cei 14 ani ai mei acolo, am angajat cinci persoane în această calitate.)

De ce erau atât de mulţi muzicieni talentaţi la Skyline? Răspunsul este dat de Legea Magnetismului. Oamenii cu talent

muzical erau atraşi de Dr. Butcher. Îl respectau şi îl înţelegeau. Îi împărtăşeau motivaţiile şi valorile. Erau pe aceeaşi lungime de undă cu el. Spre deosebire de el, eu mă bucur de muzică, dar nu sunt un muzician. E caraghios, dar atunci când am dat interviul pentru Skyline, una dintre întrebări a fost dacă ştiu să cânt. Au fost foarte dezamăgiţi când au auzit răspunsul meu negativ.

După ce am venit la conducerea bisericii, numărul noilor muzicieni a scăzut vertiginos. Încă mai aveam suficienţi, deoarece Dr. Butcher reuşise să ne lase o excelentă moştenire în acest sens. Dar ştiţi ce fel de oameni au apărut în loc? Lideri. Când am părăsit Skyline, biserica nu numai că avea sute de lideri deosebiţi, dar a trimis în lumea largă sute de bărbaţi şi femei transformaţi în lideri, în perioada în care am lucrat eu acolo. Motivul a fost Legea Magnetismului. Organizaţia noastră devenise un magnet pentru oameni cu talent de lider.

## OAMENII CA VOI VĂ VOR CĂUTA

Evident că este posibil ca un lider să înceapă să recruteze oameni diferiţi de el. Liderii buni ştiu că unul dintre secretele succesului este să-şi compenseze slăbiciunile. Astfel ei îşi pot concentra atenţia în zona lor de forţă, în timp ce ceilalţi au grijă de alte probleme importante care altfel ar fi neglijate. Dar este de o importanţă crucială să admiţi faptul că oamenii care sunt diferiţi de tine nu vor fi atraşi în mod natural de persoana ta. Liderii atrag persoane ca ei.

**Este posibil ca un lider să înceapă să recruteze oameni diferiţi de el, dar nu aceştia sunt cei pe care îi atrage în mod normal.**

De exemplu, gândiţi-vă la Dallas Cowboys. În anii '60-'70, imaginea lor era limpede ca cristalul. Tex Schramm era preşedintele şi managerul general al echipei, iar Tom Landry era antrenorul. Printre jucători se număra Roger Staubach, numit „Capitan Come-Back", un familist cu valori puternice asemănătoare cu ale lui Landry. În acele zile, Cowboys erau alintaţi şi ca „Echipa Americii". Era unul din cele mai populare grupuri de sportivi din întreaga ţară. Erau respectaţi nu numai pentru talentul lor şi pentru oamenii din organizaţia lor, ci şi pentru incredibila lor capacitate de a lucra în echipă. Pentru că deja creaseră o tradiţie a victoriilor au continuat să atragă şi mai mulţi învingători.

În ultimii zece ani însă, Dallas Cowboys s-a transformat în alt gen de echipă. Imaginea lor s-a schimbat. În loc să lucreze ca o



echipă, adeseori dau senzaţia unui grup dezintegrat, ai cărui membri luptă doar pentru interesele personale. (Din nefericire, pentru că şi ţara s-a schimbat, ei ar putea fi numiţi în continuare „Echipa Americii"). Diverşi jucători, printre care şi fundaşul Michael Irvin, au încălcat legea. Chiar şi antrenorul Barry Switzer a trecut prin multe momente dificile, ca atunci când a încercat să treacă ilegal prin zona de securitate dintr-un aeroport cu un pistol încărcat. De ce s-a schimbat aspectul echipei atât de dramatic? Legea Magnetismului este răspunsul. Noul proprietar, Jerry Jones, este un tip individualist şi nonconformist. Nu a avut nici un fel de scrupul când a semnat propriile lui contracte cu diverse companii de încălţăminte sau băuturi răcoritoare, în ciuda faptului că toate echipele din NFL semnaseră deja un contract colectiv pentru altă companie.

Nu e de mirare că echipa Cowboys nu se mai bucură de aceeaşi reputaţie, în ciuda victoriilor sale din Super Bowl. Al McGuire, fostul antrenor de baschet de la Marquette University a spus odată, „O echipă ar trebui să fie prelungirea personalităţii antrenorului. Echipele mele erau arogante şi nesuferite." Eu spun că echipele nu pot fi altceva decât prelungirea personalităţii antrenorului. Din fericire Cowboys are acum un nou antrenor, Chan Gailey. Este un lider bun, cu caracter şi valori puternice. Dacă va avea suficient timp şi autoritate, va putea atrage suficienţi oameni ca el pentru a aduce Cowboys pe drumul cel bun. Apoi Legea Magnetismului va funcţiona din nou pentru Dallas, dar asta nu se va întâmpla peste noapte.

## UNDE SE POTRIVESC?

Poate că deja aţi început să vă gândiţi la oamenii pe care i-aţi adus în organizaţia dumneavoastră. Sau vă spuneţi „Stai un pic. Pot numi 20 de lucruri care mă fac diferit de oamenii mei." Iar răspunsul meu va fi „Da, aveţi dreptate." Dar oamenii care sunt atraşi de dumneavoastră au mai multe asemănări, decât deosebiri, în special în ceea ce priveşte anumite zone cheie. Aruncaţi o privire asupra următoarelor caracteristici.

**Dacă credeţi că oamenii sunt negativi, ar trebui să vă verificaţi atitudinea.**

Veţi descoperi probabil că dumneavoastră şi oamenii care vă urmează împărtăşiţi câteva elemente de bază:

## ATITUDINE

Rareori am văzut oameni pozitivi şi negativi, atraşi unul de altul. Oamenii care văd viaţa ca pe o serie de oportunităţi şi provocări emoţionante, nu doresc să-i asculte pe cei care se plâng de cât de prost merg lucrurile. În cazul meu este adevărat. Nu cred că există vreo persoană negativă în organizaţia mea. Şi dacă aţi avea posibilitatea să vorbiţi cu cei patru directori şi cu managerii executivi ai companiilor mele, veţi descoperi că sunt persoane extrem de pozitive.

## GENERAŢIA

Oamenii au tendinţa de a atrage oameni de aceeaşi vârstă cu ei. Liderii mei de vârf sunt un exemplu în acest sens. Între mine şi trei dintre cei patru directori ai companiilor mele există o diferenţă de unu sau doi ani. Acest lucru se regăseşte în toate celelalte departamente, inclusiv în cele de la INJOY. De exemplu, Kevin Small, care conduce partea de marketing a seminarului este un tânăr isteţ, agresiv, la vreo douăzeci şi ceva de ani. Ghiciţi care sunt persoanele atrase de el? Majoritatea sunt persoane tinere şi agresive ca şi el, peste 20 de ani. Cine se aseamănă se adună.

## MEDIUL

În capitolul Legea Procesului, am scris despre Theodore Roosevelt. Una dintre realizările lui remarcabile a fost atacul asupra Dealului San Juan cu ajutorul Călăreţilor Aspri în timpul războiului hispano-american. Roosevelt personal i-a recrutat pe toţi voluntarii din compania de cavalerie şi se spune că grupul respectiv era unul foarte aparte. Era alcătuit din două tipuri de oameni: aristocraţi bogaţi din Nord-Est şi cowboy din Vestul Sălbatic. De ce? Pentru că TR se născuse într-o familie de aristocraţi, era un new yorkez educat la Harvard, care se transformase într-un cowboy adevărat şi un mare vânător în Dakota de Vest. Era un lider puternic şi adevărat în ambele lumi şi, drept rezultat, atrăgea ambele tipuri de oameni.

## VALORI

Oamenii sunt atraşi de lideri ale căror valori sunt asemănătoare cu valorile lor proprii. Gândiţi-vă la oamenii pe care îi strânsese Preşedintele Kennedy în jurul său după ce a fost ales în 1960. Era un tânăr idealist care vroia să schimbe lumea şi atrăgea oameni cu acelaşi profil. Când a pus bazele Corpului pentru Pace şi i-a



chemat pe oameni să servească această cauză, spunându-le, "Nu vă întrebaţi ce poate face ţara pentru dumneavoastră; întrebaţi-vă ce puteţi face dumneavoastră pentru ţară," mii de tineri idealişti au răspuns provocării.

Nu contează dacă valorile împărtăşite sunt pozitive sau negative. Atracţia este la fel de puternică în ambele situaţii. Gândiţi-vă la Adolf Hitler. Era un lider foarte puternic (având în vedere nivelul lui de influenţă). Dar valorile lui erau putrede. Ce fel de oameni a atras el? Lideri cu valori asemănătoare: Hermann Goering, fondatorul Gestapo; Joseph Goebbels, un antisemit dur care a condus maşina de propagandă a lui Hitler; Reinhard Heydrich, a doua forţă din comandamentul poliţiei secrete naziste, care a ordonat masacrarea celor care se împotriveau nazismului; şi Heinrich Himmler, şeful SS şi directorul Gestapo-ului, care a iniţiat execuţia sistematică a evreilor. Toţi erau nişte lideri foarte puternici, dar erau şi nişte oameni diabolici. Legea Magnetismului este puternică. Indiferent de caracterul pe care-l ai, oamenii care te vor urma vor semăna cel mai probabil cu tine.

## EXPERIENŢA DE VIAŢĂ

Experienţa de viaţă este o altă zonă de atracţie a oamenilor. De exemplu, de fiecare dată când mă aflu în faţa unui public nou, în treizeci de secunde îmi dau seama cu ce fel de discursuri sunt ei obişnuiţi. Dacă audiază de obicei oratori talentaţi şi energici, alcătuiesc un public atent şi agreabil. Poţi să citeşti acest lucru pe chipurile lor. Aşteptările lor sunt mari, limbajul trupului transmite semnale pozitive şi, când eşti gata să începi, ei şi-au pregătit deja stiloul şi carneţelele. Dar dacă oamenii sunt obişnuiţi cu oratori slabi, atunci nu vor face altceva decât să asculte şi atât.

## ABILITATEA PENTRU ŞTIINŢA CONDUCERII

În cele din urmă, oamenii pe care îi atrageţi vor avea aceeaşi abilitate pentru ştiinţa conducerii ca şi dumneavoastră. Aşa cum am menţionat şi în Legea Respectului, oamenii urmează în mod natural liderii mai puternici ca ei. Trebuie să aveţi în vedere şi Legea Magnetismului care spune că cine se aseamănă se adună. Asta înseamnă că dacă sunteţi la nivelul 7, e mult mai probabil să atrageţi persoane de nivel 5 sau 6, decât 2 sau 3. Liderii atraşi de dumneavoastră vor avea acelaşi stil şi abilităţi asemănătoare.

## ISTORIA SCHIMBĂ CURSUL

Un exemplu viu al Legii Magnetismului poate fi observat printre liderii militari ai Războiului Civil. Când statele din Sud au intrat în secesiune, toată lumea se întreba de partea cui vor lupta cei mai mulţi generali. Robert E. Lee era considerat cel mai bun general al naţiunii, iar Preşedintele Lincoln chiar i-a oferit comanda armatei Unionale. Dar Lee nici nu concepea să lupte împotriva Virginiei natale. El a refuzat oferta şi s-a alăturat Confederaţiei – şi cei mai buni generali l-au urmat.

**Eşti un lider bun, vei atrage lideri buni.**

Dacă Lee ar fi ales să conducă armata Unională, la fel de mulţi generali l-ar fi urmat în Nord. În acel caz, războiul ar fi fost mult mai scurt. Ar fi durat doi ani în loc de cinci – şi sute de mii de vieţi omeneşti ar fi fost cruţate. Dacă eşti un lider bun, atragi lideri buni. Acest fapt are un impact incredibil asupra a tot ceea ce faceţi.

Cum vă privesc oamenii pe care îi atrageţi în organizaţia dumneavoastră? Sunt ei potenţialii lideri, puternici şi capabili, pe care îi doriţi? Sau ar putea fi şi mai buni? Nu uitaţi, calitatea lor nu depinde neapărat de procesul de angajare sau de departamentul de resurse umane. Depinde de dumneavoastră. Aceasta este Legea Magnetismului.

**Dacă credeţi că oamenii atraşi de dumneavoastră pot fi mai buni, atunci a venit timpul să vă îmbunătăţiţi profilul.**



# LEGEA CONECTĂRII

## *Liderii ating inima înainte de a întinde mâna*

Îmi place să comunic. Este una dintre bucuriile şi pasiunile vieţii mele. Deşi mi-am petrecut ultimii treizeci de ani în domeniul discursurilor profesionale, sunt în permanentă căutare de noi metode, care să îmbunătăţească domeniul. De aceea încerc să-i cunosc personal pe marii oratori ori de câte ori am ocazia. Odată, am făcut o călătorie în San Jose, California, pentru a vedea un eveniment sponsorizat de camera de comerţ locală. Era o zi a oratorilor de cinci stele: Mark Russell, care foloseşte umorul atât de eficient; Mario Cuomo, care pune pasiune în tot ce ceea ce spune; eminentul Malcolm Forbes, ale cărui prezentări fac orice subiect să pară absolut nou; şi Colin Powell, a cărui încredere transmite publicului speranţă şi siguranţă. Toţi erau deosebiţi, puternici şi capabili să comunice foarte uşor cu audienţa. Dar oricât ar fi fost de buni, nu se comparau cu preferata mea. Mult deasupra lor se ridica Elizabeth Dole.

## CEA MAI BUNĂ PRIETENĂ A PUBLICULUI

Fără îndoială aţi auzit de Elizabeth Dole. Ea este avocat de meserie, a fost membră a cabinetului Reagan şi Bush, iar acum este preşedinta Crucii Roşii Americane. Este o femeie care comunică excelent. Talentul ei particular, pe care l-a demonstrat şi în ziua aceea la San Jose, era de a ne face să credem că este cea mai bună prietenă a noastră. Eram fericit că puteam participa

la acel eveniment. Pe scurt ştia cum să cucerească inima oamenilor.

În 1996, ea şi-a demonstrat această abilitate în faţa întregii ţări când a ţinut un discurs la Convenţia Naţională Republicană. Dacă v-aţi uitat la televizor atunci, ştiţi despre ce vorbesc. Când Elisabeth Dole a păşit pe scenă în seara aceea, cu toţii am simţit-o ca pe prietena noastră. Avea o capacitate uimitoare de a stabili o legătură imediată cu oamenii. Şi eu am simţit acea legătură, deşi mă aflam în camera mea de zi şi priveam la televizor. La finalul discursului ei, aş fi urmat-o peste tot în lume.

## BOB NU REUŞEA SĂ STABILEASCĂ NICI UN FEL DE LEGĂTURĂ

La convenţia respectivă a vorbit şi soţul ei, Bob Dole – nimic surpinzător de vreme ce el era candidatul la preşedinţie din partea republicanilor. Oricine ar fi putut observa diferenţa dintre abilităţile de comunicare ale celor doi vorbitori. Elizabeth părea caldă şi apropiată, în timp ce Bob, părea mai degrabă distant şi rece. Pe toată perioada campaniei electorale nu a reuşit să stabilească nici un fel de legătură cu oamenii.

Mulţi factori sunt implicaţi în alegerea unui preşedinte al Statelor Unite, dar nu lipsită de importanţă este abilitatea candidatului de a se conecta la audienţă. S-au scris nenumărate pagini despre cursa Kennedy-Nixon de la alegerile din 1960. Unul dintre motivele care au contribuit la succesul lui Kennedy este acela că reuşea întotdeauna să stabilească o legătură sufletească chiar şi cu cei care se aflau în faţa micilor ecrane. Acelaşi tip de legătură îl stabilea Ronald Reagan cu publicul său. La alegerile din 1992, Bill Clinton a muncit din greu pentru a dezvolta o legătură cu poporul american – pentru asta el a apărut până şi într-un talk-show numit Arsenio şi a cântat la saxofon.

Eu cred că Bob Dole este un om bun. Dar mai ştiu şi că niciodată nu a reuşit să ajungă la inima oamenilor. Ironia sorţii, după ce cursa prezidenţială s-a terminat, a apărut în Saturday Night Live, un show care a făcut haz de el de-a lungul întregii campanii, criticându-i lipsa de umor şi de talent. În acel spectacol Dole a avut o apariţie relaxată, caldă şi chiar a reuşit să facă haz de sine însuşi. Publicul a fost de-a dreptul cucerit. Nu mă pot abţine să nu mă întreb ce s-ar fi întâmplat dacă în timpul campaniei s-ar fi comportat astfel.



## INIMA E PE PRIMUL LOC

Liderii eficienţi ştiu că mai întâi trebuie să atingi inima oamenilor înainte de a le cere o mână de ajutor. Aceasta este Legea Conectării. Toţi marii oratori cunosc acest adevăr şi acţionează instinctiv în acest sens. Nu-i poţi determina pe oameni să acţioneze, înainte de a-i emoţiona. Inima vine înaintea mâinii.

Un orator eminent şi lider al afro-americanilor în secolul 19 a fost Frederick Douglas. Se spune că avea capacitatea remarcabilă de a mişca inimile oamenilor atunci când vorbea. Istoricul Lerone Bennett spune despre Douglas, "Îi putea face pe oameni să râdă de predicile ţinute de proprietarii de sclavi despre îndatoririle supunerii creştineşti; îi făcea să vadă umilinţa unei menajere de culoare, violată de brutalul proprietar de sclavi; îi făcea să audă suspinele mamei separată de copilul ei. Prin el, oamenii plângeau, blestemau şi *simţeau*; prin el oamenii experimentau sclavia."

**Nu-i poţi determina pe oameni să acţioneze, înainte de a-i emoţiona. Inima vine înaintea mâinii.**

## APROPIEREA PUBLICĂ ŞI PRIVATĂ

Legătura cu oamenii nu trebuie să se stabilească în mod necesar doar când un lider comunică cu grupuri de oameni. Este nevoie ca ea să apară şi când vorbeşti cu o singură persoană. Cu cât această legătură este mai puternică şi relaţia este mai strânsă, cu atât liderul poate fi mai sigur că oamenii vor dori să-l ajute. Acesta este unul dintre cele mai importante principii pe care l-am arătat oamenilor mei de-a lungul anilor. Colectivul meu de la Skyline mormăia de fiecare dată când le spuneam, "Oamenilor nu le pasă cât de multe ştii până când nu află cât de mult îţi pasă,", dar ştiau că e adevărat. Câştigi credibilitate în faţa oamenilor atunci când te legi sufleteşte de ei şi le arăţi că vrei cu adevărat să-i ajuţi.

**Cu cât legătura dintre oameni este mai puternică şi relaţia este mai strânsă, cu atât liderul poate fi mai sigur că oamenii vor dori să-l ajute.**

Liderii de excepţie se pot apropia de oameni la ambele nivele: atât public, cât şi individual. Un exemplu perfect a fost Ronald Reagan. Abilitatea sa de a stabili legături cu publicul se reflectă în porecla pe care a primit-o preşedintele: Marele Comunicator. Dar el avea şi puterea de a cuceri inimile celor cu care intra în

contact direct. Peggy Noonan spunea că atunci când preşedintele se întorcea la Casa Albă din călătorii mai lungi şi angajaţii auzeau elicopterul care ateriza, se opreau cu toţii din lucru, iar Doona Elliott spunea atunci, "Tati s-a întors acasă!" Era un semn de afecţiune.

Nu ai nevoie de carisma lui Reagan pentru a stabili o legătură sufletească cu oamenii. Uneori veţi descoperi că acest fenomen are loc în locuri în care nu te aştepţi. Nu demult am citit despre funeraliile lui Sonny Bono. Deşi în ultima vreme a avut succes pe scena politică, obţinând postul de primar în Palm Springs şi fiind membru al Camerei Reprezentanţilor, marea majoritate a oamenilor şi-l amintesc pe Bono din perioada în care se afla în show bizz. Foarte greu îl luai în serios. Purta haine ţipătoare. Era întotdeauna ţinta glumelor despre fosta lui soţie Cher, plus că nu ştia să cânte. Dar ştia să-i cucerească pe ceilalţi. La înmormântarea sa, Newt Gingrich, purtătorul de cuvânt al Camerei Reprezentanţilor a spus despre Bono:

> Te uitai la el şi îţi spuneai: "Acest om nu poate fi atât de celebru." Apoi zâmbea, spunea ceva şi atunci iar îţi ziceai în sine: "Nici nu poate fi considerat o persoană serioasă." După vreo patru glume şi două povestioare îţi deschideai inima complet în faţa lui, el te ajuta să-ţi rezolvi problema şi începeai să realizezi că este o persoană extrem de muncitoare şi atentă care îşi ascunde multe dintre talente în spatele minunatului său simţ al umorului şi al dorinţei de a te face pe tine să te simţi mai puternic, astfel încât el să te poată ajuta pe tine; în acel moment lucrurile pe care trebuia să le faceţi împreună păreau mai uşor de rezolvat.

Bono a înţeles Legea Conectării. El câştiga oamenii înainte ca aceştia să-şi ofere ajutorul. Ştia că mai întâi trebuie să cucereşti inima înainte de a cere o mână de ajutor.

## STABILIŢI LEGĂTURI CU FIECARE PERSOANĂ ÎN PARTE

O modalitate de a stabili o punte de legătură cu ceilalţi este să luaţi în consideraţie fiecare persoană în parte, chiar dacă aceştia fac parte dintr-un grup. Generalul Norman Schwarzkopf a făcut următoarea remarcă, "Am văzut lideri competenţi care stăteau



în faţa plutonului şi care nu vedeau în faţa lor decât un pluton. Dar liderii de marcă stau în faţa unui pluton şi văd 44 de indivizi, iar fiecare dintre ei are aspiraţii, vrea să trăiască, vrea să facă lucruri bune."

În întreaga mea carieră am avut ocazia de a vorbi de multe ori în faţa unui public extraordinar. Uneori numărul celor din public depăşea numărul de 60 000-70 000, când vorbeam pe stadioane. Unii dintre colegii mei, care au aceeaşi meserie m-au întrebat "Cum Dumnezeu reuşeşti să vorbeşti în faţa unui număr atât de mare de oameni?" Secretul este simplu. Nu încerc să vorbesc unor mii de oameni. Mă concentrez să vorbesc fiecăruia în parte. Este singurul mod în care poţi stabili o legătură între tine şi ei.

**Pentru a ajunge la inima oamenilor care alcătuiesc un grup, trebuie să-i luaţi în consideraţie pe fiecare în parte.**

## ESTE TREABA LIDERULUI

Unii lideri au probleme cu această lege, pentru că au senzaţia că această stabilire a unei legături este treaba celor care îl urmează. Mai ales în cazul liderilor poziţionali. Ei gândesc în mod obişnuit, *Eu sunt şeful. Eu deţin funcţia. Ei sunt angajaţii mei. Ei trebuie să vină la mine.* Dar liderii de succes care respectă Legea Conectării sunt întotdeauna iniţiatori. Ei sunt cei care fac primul pas şi apoi depun eforturi pentru a dezvolta relaţiile. Nu mereu este uşor, dar este important pentru succesul organizaţiei. Un lider trebuie să procedeze astfel, indiferent de obstacolele care pot apărea.

Am învăţat această lecţie în 1972 când am fost pus în faţa unei situaţii foarte dificile. Mă mutam în Lancaster, Ohio, unde urma să preiau conducerea unei biserici. Înainte de a accepta postul, am aflat de la un prieten că biserica trecuse printr-o mare criză provocată de proiectul construirii unui edificiu. Una dintre grupări era condusă de un bărbat cu mare influenţă, Jim Butz, care fusese ales liderul laic al congregaţiei. Jim avea şi reputaţia unui om viclean, cu influenţă negativă. Îi plăcea să-şi folosească influenţa pentru a-şi mişca oamenii în direcţii care nu întotdeauna erau de ajutor organizaţiei.

Deoarece fostul pastor avusese câteva dispute aprinse cu Jim, mi-am dat seama că şansa mea de a mă impune ca lider era să reuşesc să stabilesc o legătură cu Jim. Primul lucru pe care l-am

făcut când am ajuns acolo a fost să stabilesc o întâlnire cu Jim în biroul meu.

Jim era un bărbat solid. Avea aproape 1.90 înălţime şi vreo sută douăzeci de kilograme – genul de bărbat care poate pleca la vânătoare de urşi cu nimic altceva decât cu un briceag. Figura lui te intimida, avea în jur de 65 de ani, iar pe de altă parte eu aveam abia 25. Când a intrat, i-am zis, "Jim, ştiu că ai mare influenţă în această biserică şi aş vrea să ştii că sunt hotărât să fac tot ce îmi stă în putinţă să avem o relaţie cât mai strânsă. Aş dori să mă întâlnesc cu tine în fiecare marţi, să luăm împreună prânzul, la Holiday Inn, pentru a discuta diverse probleme. Cât timp eu o să fiu lider aici, nu voi lua niciodată o decizie fără să mă consult cu tine mai întâi. Chiar vreau să lucrez cu tine.

**E treaba liderului să iniţieze contactul cu oamenii.**

"Dar în acelaşi timp, aş vrea să ştii că am aflat că eşti o persoană negativă şi că îţi place să faci scandal. Dacă iei hotărârea să fii împotriva mea, atunci ne vom afla în tabere opuse şi asta este. Şi pentru că sunt conştient că ai multă influenţă, sunt sigur că la început vei câştiga. Dar eu am să perseverez şi am să mă apropii cât pot de oameni şi într-o zi influenţa mea va fi mai mare decât a ta.

"Nu vreau un război cu tine, am continuat. Ai 65 de ani. Să zicem că încă 10-15 ani de aici încolo vei fi suficient de sănătos pentru a face faţă obligaţiilor. Dacă vrei, în aceşti ani poţi da tot ce este mai bun din tine. Putem face lucruri măreţe în această biserică, dar decizia îţi aparţine."

Când am terminat, Jim nu a scos o vorbă. S-a ridicat de pe scaun, a ieşit pe hol şi a băut puţină apă de la ţâşnitoare. Am ieşit după el şi am aşteptat. După un timp s-a ridicat brusc şi s-a întors spre mine. Pe obraji îi curgeau lacrimi. M-a îmbrăţişat puternic şi mi-a spus, "Te poţi baza pe mine, sunt de partea ta."

Şi Jim şi-a ţinut promisiunea. A mai trăit vreo 10 ani şi pentru că tot timpul vroia să mă ajute, am realizat împreună câteva lucruri extraordinare. Dar asta nu s-ar fi întâmplat niciodată, dacă nu aş fi avut curajul să stabilesc o legătură cu el chiar din prima zi.

## CU CÂT PROVOCAREA E MAI MARE, CU ATÂT LEGĂTURA E MAI STRÂNSĂ

Nu subestimaţi niciodată puterea de a stabili relaţii cu oamenii, înainte de a-i ruga să vă urmeze. Dacă aţi studiat vreodată vieţile comandanţilor militari, aţi observat că cei mai buni dintre ei au



aplicat Legea Conectării. Am citit odată că în timpul primului război mondial, în Franţa, Generalul Douglas McArthur i-a spus comandantului unui batalion înaintea unui asalt îndrăzneţ, "Când veţi primi semnalul de atac, aş vrea ca tu să porneşti înaintea oamenilor tăi. Dacă faci aşa, te vor urma." Apoi, MacArthur şi-a scos de pe tunică medalia Crucea Pentru Servicii Deosebite şi a pus-o în pieptul maiorului. Îl recompensase deja pentru ceva ce nu făcuse încă. Evident că maiorul respectiv şi-a condus oamenii cu vitejie şi au cucerit obiectivul vizat.

Nu toate exemplificările militare ale acestei legi sunt atât de dramatice. De exemplu, se spune că Napoleon îşi făcuse un obicei din a cunoaşte numele tuturor ofiţerilor săi şi din a-şi aminti unde locuiesc ei şi în ce bătălii au luptat alături de el. Robert E. Lee obişnuia să-şi viziteze oamenii în tabăra de bază, chiar în noaptea dinaintea oricărei bătălii majore. A doua zi pornea de multe ori la luptă fără să fi dormit. Recent am citit cum Norman Schwarzkopf găsea noi metode de a stabili legături cu soldaţii săi. De Crăciunul din 1990, în timpul Războiului din Golful Persic, şi-a petrecut ziua printre bărbaţii şi femeile care erau atât de departe de familiile lor. În autobiografia sa, el povesteşte:

> Am început cu Satul Lockheed...Unii soldaţi se aşezaseră deja la masă, deşi era devreme, dar mâncau în schimburi. Am dat mâna cu mulţi. Apoi m-am dus în satul Escan, unde în corturi erau amenajate trei săli de mese uriaşe. În prima un şir de soldaţi bloca intrarea în sală. Am dat mâna cu toţi din şirul acela, m-am dus să-i salut pe bucătari şi pe ajutoarele acestora şi apoi m-am pierdut printre mese, dorind să le urez tuturor Sărbători Fericite. Apoi am intrat şi în celelalte două săli, făcând acelaşi lucru. M-am întors în primul sat şi am repetat figura, pentru că deja apăruseră feţe noi la masă. Apoi m-am aşezat lângă nişte soldaţi şi am luat cina. Timp de patru ore cred că am strâns peste 4000 de mâini.

**Poate vi se pare aiurea, dar este adevărat: Pe oameni nu îi interesează cât de mult ştiţi, ci cât de mult vă pasă.**

Schwarzkopf nu era obligat să facă asta, dar a făcut-o. El a folosit una dintre cele mai eficiente metode a intra în inima oamenilor, o metodă pe care eu o numesc mersul lent prin

mulţime. Poate vi se pare aiurea, dar este adevărat: Pe oameni nu îi interesează cât de mult ştiţi, ci cât de mult vă pasă.

## REZULTATELE APROPIERII

Când un lider a reuşit să stabilească o legătură cu oamenii săi, acest lucru se va vedea în felul în care merge organizaţia. Angajaţii sunt animaţi de loialitate şi o etică puternică. Viziunea unui lider devine aspiraţia oamenilor. Impactul este incredibil.

Rezultatele sunt vizibile şi altfel. De Ziua Şefului în 1994, în ziarul *USA Today* a apărut un anunţ. Acesta fusese plătit de angajaţii de la Liniile Aeriene Southwest şi era adresat lui Herb Kelleher, preşedintele executiv al companiei:

Mulţumim, Herb
Pentru că îţi aduci aminte cum ne cheamă.
Pentru că ai sprijinit proiectul Ronald McDonald House.
Pentru că ai ajutat la încărcarea cadourilor de Ziua Recunoştinţei.
Pentru că ai oferit tuturor un sărut (chiar tuturor).
Pentru că ne asculţi.
Pentru că eşti şeful singurelor linii aeriene profitabile.
Pentru că ai cântat la petrecerile de ziua de naştere.
Pentru că ne cânţi o dată pe an.
Pentru că ne laşi să purtăm pantaloni scurţi şi teneşi la servici.
Pentru că joci golf la LUV Classic cu o singură crosă.
Pentru că eşti mai bun decât Sam Donaldson.
Pentru că ai intrat cu motocicleta ta Harley Davidson în sediul de la Southwest.
Pentru că ne eşti şi prieten, nu numai şef.
La mulţi ani îţi urează fiecare dintre cei 16 000 de angajaţi.

Afişarea unei astfel de afecţiuni apare numai dacă un lider a făcut tot posibilul să stabilească o legătură cu oamenii săi.

**Pentru a vă conduce pe dumneavoastră, folosiţi-vă capul; pentru a-i conduce pe alţii, folosiţi-vă inima.**

Nu subestimaţi niciodată importanţa construirii relaţiilor cu oamenii pe care îi conduceţi. Un proverb vechi spune: "Pentru a vă conduce pe dumneavoastră, folosiţi-vă capul; pentru a-i conduce pe alţii, folosiţi-vă inima." Aceasta este esenţa Legii Conectării. Întotdeauna cuceriţi inima cuiva înainte de a-i cere o mână de ajutor.

LEGEA A UNSPREZECEA

# LEGEA CERCULUI INTERN

## *Potenţialul unui lider este determinat de cei care îi sunt apropiaţi*

În 1981, am primit o ofertă excepţională. Lucram ca director executiv pentru Wesleyan World când mi s-a oferit ocazia de a deveni liderul celei mai mari parohii de tip Wesleyan. Parohia se numea Skyline şi se afla în San Diego, California.

Biserica avea o istorie lungă. Fusese fondată în 1950 de un om extraordinar, Orval Butcher, care se retrăgea astfel după ce servise biserica timp de 27 de ani. Dr. Butcher influenţase viaţa a mii de oameni, iar biserica avea o reputaţie solidă în întreaga ţară. Era un loc bun, dar avea o problemă. Nu se dezvoltase mai deloc în ultimii ani. După ce a atins numărul de 1000 de membri, s-a oprit.

Când m-am dus pentru prima dată să vorbesc cu consiliul director, am ştiut imediat că Skyline era un loc pentru mine. Am sunat-o pe soţia mea, Margaret şi i-am spus că trebuie să ne facem bagajele, pentru că ne mutăm curând. Imediat ce am stabilit toate detaliile, am zburat împreună cu cei doi copii ai noştri către San Diego.

**Potenţialul unui lider este determinat de oamenii apropiaţi lui. Oricât de mult aş fi perfecţionat acel colectiv, nu ar fi putut duce organizaţia acolo unde vroiam eu.**

În timp ce traversam ţara, am început să mă gândesc la ce aveam să fac. Aşteptam cu nerăbdare să accept provocarea de a duce Skyline la un nou nivel. După ce am ajuns, m-am întâlnit cu toţi membrii echipei mele pentru a le indica responsabilităţile. În câteva secunde mi-am dat seama de ce biserica a avut o evoluţie atât de ştearsă. Oamenii erau buni, dar nu erau nişte lideri puternici. Indiferent de măsurile pe care le

luam cu ei, organizaţia mea nu ar fi ajuns acolo unde trebuie. Vedeţi dumneavoastră, potenţialul fiecărui lider este determinat de oamenii apropiaţi. Dacă acei oameni sunt puternici, atunci liderul poate avea un impact mai mare. Dacă sunt slabi, nu are nici o şansă. Aceasta este Legea Cercului Intern.

## TREI ETAPE PENTRU O NOUĂ CREŞTERE

Viitorul îmi era destul de clar. Trebuia să înlătur liderii slabi şi să aduc unii mai buni. Era cea mai potrivită metodă pentru a schimba situaţia. Am împărţit mental oamenii în trei grupuri, în funcţie de abilitatea de a conduce şi a obţine rezultate. Primul grup de care vroiam să mă ocup era cel care contribuia cel mai puţin la organizaţie. Ştiam că pot să-i concediez imediat, pentru că plecarea lor ar fi avut un efect pozitiv. I-am înlocuit imediat cu cei mai buni oameni pe care i-am găsit.

Apoi am început să lucrez cu grupa de mijloc. I-am schimbat unul câte unul, pe măsură ce găseam lideri mai buni în afara organizaţiei. Mi-a luat aproape un an să pun la punct acest grup. După trei ani, curăţasem locul complet, păstrând doar două persoane din colectivul iniţial. Pentru că cercul intern ajunsese la un nou nivel, organizaţia era aptă acum să facă un pas înainte.

În noua echipă, chiar şi cel mai slab dintre ei, era mai puternic decât oricare din vechea echipă.

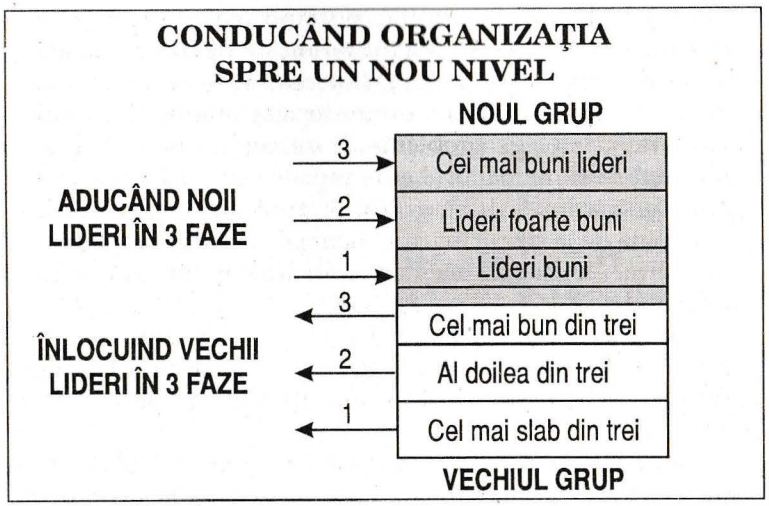
Organizaţia a continuat să prindă puteri. I-am ajutat pe oameni să devină lideri mai buni. Ori de câte ori pleca unul dintre ei, căutam pe altcineva şi mai bun. Acest proces a avut un impact benefic asupra bisericii Skyline.

Imediat ce am demarat schimbările iniţiale din 1981, am început să ne dezvoltăm ca număr. În mai puţin de 10 ani, numărul enoriaşilor a crescut de trei ori. Bugetul anual, care era de 800 000 de dolari atunci când am sosit eu, a crescut până la 5 milioane de dolari.

**Cu o echipă bună, potenţialul a explodat.**

Dezvoltarea şi succesul lui Skyline se datorează Legii Cercului Intern. Cu o echipă bună, potenţialul a explodat. În 1995, când am plecat, lideri din întreaga ţară au dorit să angajeze membrii fostului meu colectiv pentru propriile lor organizaţii. Ei au recunoscut puterea Legii Cercului Intern şi şi-au dorit ce este mai benefic pentru potenţialul lor.






## ORICE ORGANIZAŢIE ARE UN CERC INTERN

Priviţi orice organizaţie, indiferent de domeniu, şi veţi vedea cum funcţionează Legea Cercului Intern. De exemplu, în 1997 echipa de baseball Florida Marlins a reuşit să alcătuiască o echipă de jucători de primă mână. Rezultatul? Au câştigat World Series. Imediat ce sezonul s-a încheiat, echipa s-a destrămat. A fost o furie a vânzărilor de jucători aşa cum s-a întâmplat şi cu San Diego Padres la începutul anilor '90. Efectele acestor vânzări au fost similare. Fără jucătorii cheie, cercul lor intern, Marlins a căzut în mediocritate. Potenţialul unui lider – împreună cu potenţialul întregii organizaţii – este determinat de cei apropiaţi.

**Nu există lideri de tipul Călăreţul Singuratic. Gândiţi-vă: dacă sunteţi singuri pe cine mai conduceţi?**

Pentru că ştiu ce efecte poate avea această Lege, sunt uimit când întâlnesc oameni care încă mai tânjesc după liderul de tipul Călăreţului Singuratic. Una dintre cele mai bune metode de a demonstra cât de nerealist este acest model de lider poate fi găsit în cartea *American Spirit* al lui Lawrence Miller:

> Problemele se rezolvă întotdeauna în acelaşi fel. Călăreţul Singuratic şi credinciosul său prieten indian... intră călare

în oraş. Călăreţul Singuratic, purtând mască şi având o identitate şi un stil de viaţă misterios, nu devine niciodată intim cu cei pe care îi ajută. Puterea lui se ascunde mai degrabă în mistic. În mai puţin de zece minute Călăreţul Singuratic înţelege problema, îi descoperă pe cei răi şi porneşte în căutarea lor. Le dă repede de urmă, îşi scoate arma şi îi aruncă după gratii. Şi apoi vine scena aceea minunată de la sfârşit, în care victimele neajutorate stau în faţa fermei lor sau în piaţa oraşului şi se minunează că au fost salvaţi.

Astea sunt baloane de săpun. Nu există lideri de tipul Călăreţul Singuratic. Gândiţi-vă: dacă sunteţi singuri pe cine mai conduceţi?

Expertul în ştiinţa conducerii, Warren Bennis, a avut dreptate când a susţinut următoarele: "Liderul găseşte în grupul său măreţie, iar el îi ajută să se regăsească." Gândiţi-vă la orice lider eficient şi veţi descoperi o persoană care s-a înconjurat cu un cerc puternic de prieteni. Prietenul meu Joseph Fisher a atins acest subiect şi el când vorbea despre impactul evanghelistului Billy Graham. Succesul lui se bazează pe un cerc intern fantastic: Ruth Bell Graham, Grady Wilson, Cliff Barrows şi George Beverly Shea. Nu s-ar fi descurcat atât de bine dacă ar fi fost singur. Acelaşi lucru se poate afirma şi despre Preşedintele Ronald Reagan. A avut succes pentru că s-a înconjurat numai de oameni buni.

## CEI MAI BUNI NU FAC ÎNTOTDEAUNA CE ESTE MAI BUN

La una dintre conferinţele mele în care vorbeam despre Legea Cercului Intern, un bărbat pe nume Ashley Randall din Woodbine, Georgia, a venit la mine în pauză şi mi-a spus, "John ai dreptate când vorbeşti despre puterea asocierii cu oameni buni. Eu merg mult cu bicicleta şi încerc să-i urmez pe cei mai buni biciclişti. În concursurile de ciclism cum este şi Turul Franţei, câştigătorul este cel care aleargă împreună cu cea mai puternică echipă. Nu ajung primii în fiecare zi, dar sunt cei care nu renunţă niciodată la cursă.

"Acest lucru mi se întâmplă şi mie. Am participat la diverse concursuri de triatlon şi îţi mărturisesc că înot, merg pe bicicletă şi alerg mai bine în ziua concursului decât în orice altă zi de antrenament, pentru că sunt înconjurat de oameni care înoată, aleargă pe bicicletă şi pe jos la un nivel superior şi o fac împreună cu mine."



Vă puteţi da seama când un lider este un maestru al acestei legi. De exemplu, Jack Welch, preşedintele de la General Electric nu s-a lăsat până când nu a format în jurul său un cerc intern puternic. De când a venit la GE în 1981 a fost cel care a aprobat cercul de manageri al fiecărui director executiv – cinci sute de posturi în total.

## VALOAREA PROMOVĂRII OAMENILOR POTRIVIŢI ÎN CERCUL DUMNEAVOASTRĂ INTERN

În cele mai bune împrejurări, un lider ar trebui să încerce să promoveze oameni din organizaţia lui pentru a-i introduce în cercul său intern. Desigur că nu este posibil întotdeauna, aşa cum va arăta şi povestea mea de la Skyline. Dar nu se compară cu nimic satisfacţia pe care o ai când promovezi proprii oameni.

Managerul de la Hewlett-Packard, Ned Barnholt, crede că într-o organizaţie se pot identifica, pe baza răspunsului lor la ştiinţa conducerii şi impactul ei, trei grupuri de oameni: (1) cei care o adoptă imediat şi încep să o aplice; (2) cei care sunt sceptici şi nu ştiu ce să facă cu ea; (3) cei care sunt pesimişti, dar speră să se descurce aşa. "Obişnuiam să-mi petrec timpul cu cei care erau cei mai negativi," spune Barnholt, "încercând să-i convingă să se schimbe. Acum îmi petrec timpul cu oamenii din primul grup. Investesc în cea mai bună avere." Această atitudine va da roade bogate în viitor.

Poate vă întrebaţi unde ar trebui să vă petreceţi timpul în organizaţia dumneavoastră. În cercul dumneavoastră intern ar fi bine să promovaţi cinci tipuri de oameni. Toţi pot aduce valori inestimabile organizaţiei dumneavoastră.

### 1. VALOARE POTENŢIALĂ – CEI CARE SE PROMOVEAZĂ SINGURI

Prima abilitate de care trebuie să dispună un lider este aceea de a se conduce şi a se motiva singur. Întotdeauna fiţi atenţi la oamenii cu potenţial.

### 2. VALOARE POZITIVĂ – CEI CARE RIDICĂ MORALUL ORGANIZAŢIEI

Mai jos este un poem de Ella Wheeler Wilcox, pe care mama mea obişnuia să mi-l recite:

Astăzi pe pământ sunt două feluri de oameni,
Vă zic, doar două feluri de oameni.
E bine ştiut că nu vorbim de răi şi de buni
Căci cei buni sunt pe jumătate răi, iar cei răi
sunt pe jumătate buni.
Nu! Cele două feluri de oameni de care vorbesc
Sunt cei care se sprijină şi cei care mai sus te
doresc.

Oamenii care sunt capabili să-i promoveze pe alţii şi să le ridice moralul sunt o comoară inestimabilă pentru cercul intern al unui lider.

### 3. VALOARE PERSONALĂ – CEI CARE PROMOVEAZĂ LIDERII

Un prieten de-al meu mi-a zis odată, "Când eşti în vârf, eşti singur, de aceea ar fi bine să ştii de ce eşti acolo." Liderii au o misiune grea. Când eşti în faţă, poţi fi o ţintă uşoară. Dar nu trebuie să fii singur. De aceea eu spun, "Când eşti în vârf, eşti singur, aşa că ar fi bine să mai iei pe cineva cu tine."

**"Când eşti în vârf, eşti singur, aşa că ar fi bine să mai iei pe cineva cu tine."**

Cine ar putea fi mai bun decât cel care te-a ajutat să ajungi acolo, care ţi-a fost prieten şi ţi-a oferit sprijin? Solomon, fostul rege al Israelului a recunoscut acest adevăr: "Aşa cum fierul ascute fierul, prietenii îşi ascut mintea unul altuia." Căutaţi în cercul vostru intern oamenii care vă pot ajuta să vă deveniţi mai buni.

### 4. VALOARE PRODUCTIVĂ – CEI CARE ÎI PROMOVEAZĂ PE CEILALŢI

Comicul Fred Allen spunea despre prezentatorul de televiziune Ed Sullivan, "Va rezista atâta vreme cât cei din jurul lui au talent." Deşi s-a vrut o glumă, comentariul său ascunde multă înţelepciune. Sullivan avea ochi pentru talent şi era un maestru în a atrage oameni talentaţi în show. Mulţi comici de marcă şi grupuri muzicale care au devenit celebri în anii '60 pot spune că succesul lor are la bază apariţia în show-ul lui Ed Sullivan. În cercul vostru intern apreciaţi pe cei care îi promovează pe ceilalţi.



### 5. VALOARE DOVEDITĂ – ACEIA CARE PROMOVEAZĂ OAMENI CARE LA RÂNDUL LOR PROMOVEAZĂ ALŢI OAMENI

Cea mai mare avere a unui lider este cineva care promovează alţi lideri. Astfel ia naştere ştiinţa multigeneraţională a conducerii (puterea acesteia se va vedea în capitolul Legea Dezvoltării Explozive).

## CERCUL DUMNEAVOASTRĂ INTERN TREBUIE SĂ SE ÎMBUNĂTĂŢEASCĂ ÎN PERMANENŢĂ

În cartea mea *Dezvoltă liderul din tine* am scris despre cum mi-am revizuit viaţa atunci când am împlinit patruzeci de ani. Aveam dorinţa de a ajunge la un alt nivel şi de a spori forţa impactului meu, dar mi-am dat seama că timpul meu era folosit exact cum trebuie şi că ar fi fost imposibil să fac mai mult decât făcusem până atunci. Cu alte cuvinte, nu aveam cum să muncesc nici mai mult, nici mai inteligent. Aşa că nu îmi mai rămăsese decât o singură soluţie: să învăţ prin intermediul celorlalţi. Atunci am înţeles cu adevărat Legea Cercului Intern. De atunci m-am angajat în dezvoltarea cercului meu intern. Am angajat cel mai bun colectiv posibil şi l-am ajutat să se dezvolte cât am putut.

În 1994 am descoperit unul din membrii cheie ai cercului meu intern. În perioada aceea INJOY Stewardship Services (ISS), ce-a de-a doua companie fondată de mine, avea douăzeci de ani de activitate şi nu mergea chiar foarte bine. Partea de consultaţii avea succes, dar nu se dezvolta suficient de rapid şi astfel pierdeam bani. Avea nevoie de un lider foarte bun. Dick Peterson, preşedintele primei mele companii, era ocupat până peste cap cu INJOY. Eu nu aveam timp să mă ocup personal din cauza programului de conferinţe extrem de încărcat, a unei parohii cu 3500 de enoriaşi (plus 40 de angajaţi), ca să nu mai vorbim de familia mea şi cei doi copii la şcoală.

**Angajează cel mai bun colectiv posibil, ajută-l să se dezvolte cât poţi şi deleagă cât mai multe responsabilităţi.**

Atunci Dick şi cu mine am hotărât să mergem la Seattle să ne sfătuim cu Dave Sutherland, un director executiv de la IBM care avea o cunoştinţă remarcabilă a pieţei, intuiţie de lider şi una

dintre cele mai fine minţi strategice. Îl cunoşteam pe Dave întâmplător, iar el avea ceva contacte cu ISS, aşa că a fost de acord să discutăm ca între prieteni. Câteva săptămâni înainte de întâlnirea noastră, i-am oferit toate datele de care credeam că are nevoie şi l-am rugat să se gândească la ce ar face el dacă ar fi pus în postura de a duce organizaţia la un nivel superior.

După ce ne-am aşezat la masa din camera mea de hotel, a început să-mi prezinte o strategie incredibilă. Credea în misiunea noastră, pentru că noi îl ajutasem pe pastorul bisericii lui tot în anul acela. Şi ştia exact ce trebuie făcut pentru a merge mai departe la un nivel superior. După vreo 30 de minute am avut revelaţia. Dave era omul care ne trebuia.

"Dave," i-am spus, "vreau să te angajez pe tine să conduci ISS." Dave m-a ignorat şi mi-a prezentat în continuare planul. O oră mai târziu i-am spus, "Dave, pe tine vreau să te angajez." Din nou m-a ignorat şi a continuat să prezinte planul. În cele din urmă, după patru ore de discuţii, i-am spus din nou. "Dave, m-ai auzit? Eu îţi zic de câteva ore că vreau să fii preşedintele ISS. De ce mă ignori?"

În acel moment m-a luat în serios. Mi-am dat seama că nu puteam să-i ofer prea multe lui Dave. Era unul dintre tipii cei mai valoroşi de la IBM. Tot ce aveam eu era un vis şi o companie mică. Dar datorită Legii Cercului Intern, ştiam că potenţialul meu şi al organizaţiei mele va exploda dacă Dave ar fi acceptat să intre în echipa mea. Când i-am oferit salariul meu de la ISS a realizat cât de serios vorbeam. Şi, deşi însemna o reducere importantă a câştigului său lunar, Dave a acceptat.

Astăzi ISS este compania cu cea mai mare dezvoltare în domeniul său şi a doua ca mărime între companiile de consultanţă din Statele Unite. În plus, Dave mi-a oferit strategia sa de marketing pentru toate celelalte patru companii ale mele.

Dave Sutherland este numai unul dintre cei douăzeci de oameni cheie pe care i-am adăugat cercului meu intern. Am construit acest grup strategic timp de mai bine de zece ani. Dave este însoţit de Dick Peterson, de Dan Reiland şi Tim Elmore, care îmi sunt ajutoare nepreţioase în crearea de resurse pentru lideri. Trei dintre ei au fost alături de mine timp de zece ani. Ron McManus şi Chris Fryer s-au alăturat de curând în calitate de preşedinţi ai celorlalte două companii. Asistenta mea, Linda Eggers, face aproape imposibilul în organizarea agendei mele



zilnice, în timp ce Charlie Wetzel, secretarul meu, este cel care mă ajută să scriu aceste cărţi, în ciuda programului meu extrem de încărcat. Lideri precum tinerii manageri Dave Johnson, Kevin Small şi Larry Figueroa ajută INJOY pentru a avea un impact incredibil. Şi bineînţeles să nu-l uit pe bunul meu prieten Jim Dornan, pe fratele meu, Larry Maxwell şi pe cel mai bun prieten al meu, soţia mea, Margaret.

Lee Iaccoca spune că succesul nu se bazează pe ceea ce ştii, ci pe cine cunoşti şi pe modul în care te prezinţi acestor oameni. Există mult adevăr în spusele sale. Trebuie să recunosc că am fost binecuvântat cu o echipă incredibilă. Dar n-am terminat încă. Voi continua să aduc oameni noi timp de alţi zece ani şi poate chiar mai mult. Ştiu că am mai mult potenţial, decât am dovedit până acum şi dacă vreau să ajung într-o zi la punctul maxim, trebuie să mă înconjur de cei mai buni oameni. Este singurul mod în care se poate întâmpla. Aceasta este Legea Cercului Intern.

LEGEA A DOUĂSPREZECEA

# LEGEA DELEGĂRII

## *Numai liderii încrezători pot da putere şi altora.*

Toată lumea a auzit de Henry Ford. El a fost inovatorul revoluţionar din industria automobilistică şi o legendă a afacerilor americane. În 1903 a fondat compania Ford Motor cu credinţa că viitorul automobilului se află în mâna americanului de rând. Ford a spus,

> Voi construi o maşină pentru mulţime. Va fi suficient de mare pentru o familie, dar suficient de mică pentru ca un om să o conducă şi să aibă grijă de ea. Va fi construită din cele mai bune materiale, de cei mai buni oameni, după cele mai simple proiecte. Dar va avea un preţ atât de mic, astfel încât toţi cei care câştigă un salariu bun să-şi permită achiziţionarea ei – şi să se bucure împreună cu familia sa timp de câteva ore binecuvântate în cele mai frumoase locuri lăsate de Dumnezeu.

Henry Ford şi-a văzut visul cu ochii în modelul T şi a schimbat viaţa americană din secolul 20. În 1914 Henry Ford deţinea 50 la sută din piaţa automobilelor în SUA. Compania Ford Motor este povestea succesului american.

### UN CAPITOL MAI PUŢIN CUNOSCUT DIN ISTORIE

Totuşi, nu toată povestea lui Ford este aşa roză, şi una dintre cauze a fost neglijarea Legii Delegării. Henry Ford era atât de îndrăgostit de modelul său T, încât nu vroia să-l schimbe sau să-l



perfecţioneze - şi nici nu vroia să lase pe altcineva să se ocupe de asta. Într-o zi, când un grup de proiectanţi i-a prezentat un prototip îmbunătăţit, Ford a rupt uşa din ţâţâni şi a început să distrugă maşina cu propriile mâini.

Timp de 20 de ani, compania Ford Motor a oferit un singur model, modelul T, pe care Ford personal îl crease. De-abia în 1927 şi după multe ezitări Ford s-a hotărât să ofere publicului un nou model. Compania a produs Modelul A, dar era cu mult depăşit de inovaţiile tehnice prezente la maşinile concurenţei. În ciuda unui start foarte bun, cota de piaţă a companiei Ford Motor se reducea vizibil. În 1931, ajunsese la un procent de 28.

Henry Ford era opusul unui lider care cunoaşte delegarea. Tot timpul părea să-şi submineze liderii şi să-şi privească de sus oamenii. A creat chiar un departament sociologic pentru a-şi controla angajaţii şi viaţa lor privată. O dată cu scurgerea timpului, a devenit din ce în ce mai excentric. Odată a intrat la departamentul de contabilitate şi a aruncat dosarele companiei în stradă, spunând, "Puneţi banii care vin într-un butoi, materialele care vin în alt butoi şi scoateţi suficienţi bani ca să le plătiţi." Îşi petrecea mare parte din timp şi cheltuia mulţi bani pentru proiecte care mai de care mai ciudate, din care amintim pe cel al creşterii diferitelor tipuri de soia.

Cele mai dese contacte le avea cu directorii executivi, printre care se număra şi fiul său Edsel. Ford jr. lucra în companie de când era copil. Edsel a fost cel care a menţinut compania pe linia de plutire. Dacă nu era Edsel, probabil că Ford Motor ar fi ieşit de pe piaţă în anii '30. Henry i-a cedat preşedinţia lui Edsel şi a declarat în mod oficial că viitorul companiei este pe mâini bune. În acelaşi timp îi submina autoritatea şi împiedica evoluţia altor lideri din interiorul organizaţiei. Ori de câte ori un lider promiţător îşi făcea apariţia, Henry îl făcea bucăţi. În timp, compania şi-a pierdut cei mai buni directori executivi. Cei care au rămas au făcut-o pentru Edsel. Aşteptau ziua în care Ford va muri şi Edsel îşi va intra în sfârşit în drepturi. Dar nu s-a întâmplat aşa. Edsel a murit în 1943, la vârsta de 49 de ani.

### UN ALT HENRY FORD

Cel mai mare fiu al lui Edsel, Henry Ford II, în vârstă de 26 de ani, a părăsit rapid marina şi s-a întors la Dearborn, Michigan, pentru a prelua conducerea companiei. La început, susţinătorii

fideli ai lui Ford s-au opus. Dar în mai puţin de doi ani, a reuşit să câştige sprijinul mai multor oameni cheie, a primit aprobarea consiliului director (mama sa controla 41 de procente din acţiunile companiei) şi şi-a convins bunicul să renunţe şi să-l numească pe el preşedinte.

Tânărul Henry a preluat o companie care nu obţinuse nici un profit în 15 ani. În acea perioadă pierdea pe zi în jur de 1 milion de dolari. Tânărul preşedinte ştia că situaţia îl depăşeşte, aşa că a pornit în căutarea unor lideri. Din fericire, el a fost cel abordat de primul grup. Era o echipă de zece oameni, condusă de Colonelul Charles "Tex" Thornton, care hotărâseră să lucreze împreună după terminarea celui de-al doilea război mondial. Contribuţia adusă companiei Ford Motor a fost una substanţială În anii următori, grupul a produs şase vice-preşedinţi şi doi preşedinţi.

Al doilea flux de lideri a venit o dată cu sosirea lui Ernie Breech, un director executiv experimentat de la General Motors şi fostul preşedinte al companiei Bendix Aviation. Tânărul Henry l-a angajat în calitate de vice-preşedinte executiv. Deşi Breech avea o poziţie de subordonat, acesta aştepta de la el să poată prelua conducerea şi să ia singur decizii. Şi aşa s-a întâmplat. Breech a angajat rapid 150 de oameni care lucraseră la General Motors şi până în 1949, Ford Motors era din nou pe poziţii. În acel an, compania a vândut peste un milion de automobile Ford, Mercury şi Lincoln - cele mai mari vânzări de la Modelul A.

## CINE ESTE ŞEFUL

Dacă Henry Ford II ar fi respectat Legea Delegării, compania Ford Motor s-ar fi dezvoltat suficient de puternic pentru a prelua General Motors şi ar fi devenit numărul unu în industria automobilistică. Dar numai liderii încrezători sunt capabili să ofere putere şi altora. Henry s-a simţit ameninţat. Succesul lui Tex Thornton, Ernie Breech şi Lewis Crusoe, un director executiv legendar de la GM, adus de Breech în companie, l-a îngrijorat pe Ford. Poziţia lui nu se baza pe influenţă, ci pe numele şi controlul familiei asupra acţiunilor firmei.

**"Cel mai bun director executiv este cel care are suficient bun simţ pentru a alege oameni potriviţi pentru ce are de făcut şi suficient de reţinut pentru a nu se băga peste ei atunci când aceştia lucrează." - Theodore Roosevelt**



Astfel că Henry a început să-şi întărâte oamenii unul împotriva celuilalt. Îl invita pe Thornton în biroul său şi îl încuraja să-l critice pe Crusoe. După o vreme, Crusoe s-a săturat de nesupunerea lui Thornton şi i-a cerut lui Breech să-l concedieze, fapt care s-a şi petrecut. Apoi Ford a început să îl sâcâie pe Crusoe, care lucra pentru Breech. Biografii lui Ford, Peter Collier şi David Horowitz, au descris această metodă a lui Henry Ford astfel:

> Instinctul lui Ford pentru supravieţuire s-a manifestat sub forma unei viclenii combinată cu slăbiciune. I-a dat putere lui Crusoe să facă ceea ce doreşte. Retrăgându-i acest drept lui Breech şi răsplătindu-şi locotenentul, nu a făcut altceva decât să opună doi oameni care erau vitali pentru companie. Deşi Henry îşi pierduse încrederea în Breech, l-a lăsat în continuare pe acelaşi post, pentru a-şi creşte propria manevrabilitate. În calitate de superior al lui Crusoe, Breech putea fi de ajutor planurilor lui Henry în caz că s-ar fi hotărât să-l ţină pe Crusoe în şah.

Cam aşa arăta modelul de conducere al lui Henry Ford II. Ori de câte ori un manager căpăta putere şi influenţă, Henry îi submina autoritatea, mutându-l într-o funcţie mai puţin importantă, sprijinindu-i subordonaţii sau umilindu-l în public. Aşa s-a petrecut totul în perioada cât a fost Henry la putere. Lee Iacocca, fost preşedinte al companiei Ford, a comentat când a părăsit compania, "Henry Ford, aşa cum am aflat încă de la început, avea obiceiul nesuferit de a scăpa de liderii puternici."

## DACĂ NU POŢI SĂ-I CONDUCI...

Iacocca a mai spus că Henry Ford II i-a descris la un moment dat filozofia lui despre ştiinţa conducerii, cu mult înainte ca Iacocca însuşi să devină ţinta lui. "Dacă un tip lucrează pentru tine, nu-l lăsa să se bucure de un loc călduţ. Nu trebuie lăsat să lenevească. Fă întotdeauna ceva la care nu se aşteaptă lumea. Menţine o stare de tensiune şi de stres."

Ambii Ford au dat greş atunci când nu au respectat Legea Delegării. Decât să găsească lideri, să-i dezvolte, să le ofere resurse, autoritate, responsabilitate, pentru ca mai apoi să se bucure de rezultate relaxaţi, ei au încurajat şi demoralizat în mod alternativ cei mai buni oameni din cauza propriei lor

nesiguranţe. Dacă vrei însă să ai succes ca lider, trebuie să delegi. Theodore Roosevelt a exprimat acest lucru foarte bine: "Cel mai bun director executiv este cel care are suficient bun simţ pentru a alege oameni potriviţi pentru ce are el de făcut şi suficient de reţinut pentru a nu se băga peste ei atunci când aceştia lucrează."

## BARIERE ÎN FAŢA DELEGĂRII

Analiştii ştiinţei conducerii Lynne McFarland, Larry Senn şi John Childress afirmă că "modelul de conducere prin delegare se diferenţiază de "puterea prin poziţie", unde oamenii primesc anumite funcţii pentru a-şi putea exercita calităţile. Numai oamenii care sunt împuterniciţi să facă ceva îşi ating potenţialul maxim. Când un lider nu poate sau nu deleagă pe alţii, crează bariere în interiorul organizaţiei peste care oamenii nu pot să treacă. Dacă barierele sunt lăsate multă vreme, oamenii renunţă sau se mută în altă organizaţie, unde îşi pot maximiza potenţialul.

**Capacitatea oamenilor de a obţine rezultate depinde de abilitatea liderilor de a delega.**

De ce unii lideri încalcă această lege? Iată câteva motive obişnuite:

### DORINŢA PENTRU UN SERVICIU SIGUR

Inamicul numărul unu al delegării este siguranţa serviciului. Un lider slab se teme că dacă îi ajută pe subordonaţi, va deveni inutil. Dar adevărul este că singurul mod în care devii inutil este să devii tu singur inutil. Cu alte cuvinte, dacă puteţi să-i delegaţi pe ceilalţi şi să îi ajutaţi să se dezvolte până în momentul în care ar putea să vă ia postul fără probleme, veţi deveni atât de valoros pentru companie, încât veţi fi absolut indispensabil. Acesta este paradoxul Legii Delegării.

**Singura modalitate de a deveni indispensabil este să fii dispensabil.**

### REZISTENŢA LA SCHIMBĂRI

Câştigător al premiului Nobel, John Steinbeck notează, "Stă în natura umană ca atunci când îmbătrâneşti să te protejezi împotriva schimbărilor, în mod special împotriva celor pozitive." Prin caracteristicile ei, delegarea aduce schimbări permanente,



deoarece încurajează oamenii să se dezvolte şi să inoveze. Schimbarea este preţul progresului.

### LIPSA APRECIERII DE SINE

Mulţi oameni îşi câştigă valoarea personală şi stima prin intermediul serviciului sau al poziţiei pe care le deţin. Ameninţă cu schimbarea oricăreia dintre cele două şi le ameninţi preţuirea de sine. Pe de altă parte, autorul Buck Rogers spune, "Pentru cei care au încredere în ei, schimbarea este un stimulent, deoarece ei ştiu că o persoană poate face multe lucruri însemnate. Acest tip de oameni sunt cei care fac şi motivează." Ei sunt şi cei care deleagă.

## CONDUCEREA PRIN PROMOVAREA CELORLALŢI

Numai liderii încrezători sunt capabili să dea totul. Mark Twain a spus odată că lucrurile mari se pot întâmpla numai când nu te interesează cine va lua laurii. Voi puteţi să faceţi un pas mai departe. Cred că un lucru mare se poate materializa numai când dumneavoastră oferiţi laurii. Aceasta este Legea Delegării în acţiune. La un moment dat candidatul pentru postul de vice-preşedinte, amiralul James B. Stockdale a declarat, "Ştiinţa conducerii trebuie să se bazeze pe bunăvoinţă...Asta înseamnă un angajament serios şi din inimă de a-i ajuta pe cei care te urmează...Liderii trebuie să aibă inimă, să fie atât de darnici încât să renunţe la slujba lor. Astfel de lideri însă nu rămân niciodată fără muncă sau fără susţinători. Oricât de ciudat ar suna, liderii de excepţie câştigă autoritate atunci când renunţă la ea."

Unul dintre cei mai cunoscuţi lideri ai ţării a avut un talent special de a dărui putere şi autoritate. Numele său era Abraham Lincoln. Încrederea lui Lincoln în puterile sale poate fi testată prin studierea cabinetului său. Majoritatea preşedinţilor îşi aleg oameni care gândesc ca ei. Dar Lincoln nu făcea aşa. În vremuri de restrişte pentru ţară, când vocile contra erau numeroase, Lincoln a adunat un grup de lideri care i-a unificat partidul şi a adus putere prin diversitate. Unul dintre biografii lui Lincoln spune despre această metodă:

**Lucrurile mari se pot întâmpla numai când nu te interesează cine va lua laurii.**

Pentru ca un preşedinte să aducă în cabinetul său oameni din partidele opuse, nu era un fapt fără precedent; dar să te înconjori în mod deliberat de toţi opozanţii dezamăgiţi părea un dezastru. Era un semn al intenţiilor sale sincere că dorea sfatul unor persoane la fel de puternice ca şi el sau chiar mai puternice. Astfel nu avea nici un fel de teamă că s-ar fi putut prăbuşi sau ar fi putut fi înlăturat de la putere, iar aceştia au reacţionat fie cu naivitate, fie cu o încredere calmă în puterile sale de lider.

Lincoln a trăit Legea Delegării. Încrederea sa l-a determinat să ofere puterea.

## GĂSIREA UNOR LIDERI PUTERNICI CĂRORA SĂ LE OFERIŢI PUTEREA

Abilitatea lui Lincoln de a delega a jucat un rol major în relaţia sa cu generalii în timpul Războiului Civil. La început, i-a fost greu să găsească persoane în care să aibă încredere Când a început procesul de secesiune al statelor din Sud, cei mai buni generali ai săi au plecat înspre acele ţinuturi şi s-au alăturat Confederaţiei. Dar Lincoln nu şi-a pierdut nici o clipă speranţa şi nici nu a neglijat să ofere liderilor săi putere şi libertate, chiar dacă această strategie dăduse greş anterior în cazul generalilor săi.

De exemplu, în iunie 1863, Lincoln a dat comanda Armatei din Potomac în mâinile Generalului George G. Meade. Lincoln spera că acesta va face o treabă mai bună decât foştii generali Ambrose E. Burnside şi Joseph Hooker. La numai câteva ore de la numirea lui în funcţie, Lincoln i-a trimis un curier. Mesajul preşedintelui era, în mare parte, următorul,

> Având în vedere circumstanţele, nimeni nu a primit vreodată o misiune mai importantă; şi nu am nici un fel de dubiu că vei merita încrederea pe care ţi-a oferit-o Guvernul. Nu vei fi deranjat cu instrucţiuni din moment în moment. Armata ta este liberă să acţioneze aşa cum vei considera că este necesar... Toate forţele din sfera operaţiunilor tale ţi se vor subordona ţie.

După cum s-a văzut, prima dificultate întâmpinată de Meade a fost într-un mic orăşel din Pennsylvania numit Gettysburg. A fost un test pe care l-a trecut cu multă autoritate. În cele din urmă,



totuşi Meade nu s-a dovedit a fi generalul pe care îl aştepta Lincoln. A fost nevoie de Ulysses S. Grant pentru a schimba faţa războiului. Însă Meade a oprit armata lui Lee atunci când trebuia şi l-a împiedicat pe generalul Confederaţiei să înainteze spre Washington.

**Pentru a împinge oamenii în jos, trebuie să mergi şi tu în aceeaşi direcţie împreună cu ei.**

Lincoln se situează exact la polul opus lui Ford în ceea ce priveşte folosirea Legii Delegării. Chiar şi atunci când performanţele generalilor săi lăsau de dorit el îşi asuma toată vina. Expertul în viaţa lui Lincoln, Donald T. Phillips spunea, "Cât a durat războiul, Lincoln a continuat să-şi asume public responsabilitatea înfrângerilor sau a ocaziilor pierdute."

Lincoln a rezistat tot timpul războiului şi a continuat să ofere din puterea lui celorlalţi pentru că încrederea pe care o avea în el era de nezdruncinat.

## PUTEREA LEGII DELEGĂRII

Un alt element cheie al acestei legi este încrederea în ceilalţi oameni. Cred că sunt norocos din acest punct de vedere deoarece întotdeauna mi-a fost uşor să mă încred în oameni Recent am primit o scrisoare de la cineva care nu face parte din familia mea, dar cu care exersasem din greu delegarea. E vorba de pastorul executiv de la Skyline, care astăzi este şi vice-preşedintele departamentului pentru dezvoltarea ştiinţei conducerii de la INJOY.

Dan îmi scria,

"John,
Am atins în sfârşit culmea cea mai înaltă la care poate ajunge un lider. Am fost rugat să predau Legea Delegării! Pot să fac asta numai datorită ţie. Mi-aduc aminte cu claritate ziua în care ai riscat şi m-ai ales pastor executiv pentru biserica ta. M-ai împuternicit cu o responsabilitate semnificativă: conducerea zilnică a colectivului şi a parohiei tale. Mi-ai conferit autoritate... Ai crezut în mine - poate mai mult decât am crezut eu în mine. Mi-ai arătat o încredere atât de mare, încât nu m-am putut abţine să nu vreau să simt şi eu la fel... Îţi sunt recunoscător pentru modul în care mi-ai schimbat

viaţa. Un simplu mulţumesc nu este suficient. Mai degrabă "Te iubesc şi te apreciez." Poate cea mai bună cale de a-mi arăta gratitudinea este să transmit mai departe darurile primite de la tine şi altor lideri.

Dan"

Îi mulţumesc lui Dan pentru tot ce a făcut pentru mine şi cred că el mi-a dăruit mult mai multe decât i-am oferit eu. M-am bucurat sincer de momentele petrecute împreună când îl ajutam să se dezvolte. Adevărul este că Legea Delegării este extrem de puternică – nu numai pentru persoana care se dezvoltă, dar şi pentru mentorul său. Când alţii se maturizează, şi tu te maturizezi alături de ei. Dan m-a făcut mai bun decât sunt, nu numai pentru că m-a ajutat să realizez mai mult decât aş fi putut singur, ci şi pentru că în urma întregului proces am devenit un lider mai bun. Acesta este impactul Legii Delegării.



# LEGEA MULTIPLICĂRII

## *Este nevoie de un lider pentru a promova alt lider*

Anul acesta, în cadrul conferinţelor mele, am făcut un sondaj pentru a afla ce îi determină pe bărbaţi şi femei să devină lideri. Rezultatele sondajului au fost următoarele:

### CUM AU DEVENIT LIDERI

| | |
|---|---|
| Talent înnăscut | 10 procente |
| Rezultat al unei crize | 5 procente |
| Influenţa unui alt lider | 85 procente |

Dacă vă gândiţi puţin ce stă la baza ştiinţei conducerii, rezultatele nu reprezintă o surpriză pentru dumneavoastră. E adevărat că o parte dintre ei ajung în posturi de conducere, atunci când organizaţia lor trece printr-o perioadă de criză şi sunt obligaţi să facă ceva. Un al grup mic de oameni este alcătuit din cei care au talent înnăscut şi sunt în stare să navigheze singuri. Dar mai mult de patru din cinci s-au format ca lideri datorită celor care le-au fost mentori. Acesta este efectul Legii Multiplicării: este nevoie de un lider pentru a promova alt lider.

### MULŢI MERG PE URMA LOR

Dintre cei chestionaţi de mine, un sfert sunt lideri în lumea afacerilor, iar două sferturi în lumea clericală. Dar răspunsurile vor fi aceleaşi pentru orice domeniu. De exemplu, puteţi observa la lucru Legea Multiplicării în domeniul fotbalului profesionist. Vreau să vă pun o întrebare: Ştiaţi că dezvoltarea şi pregătirea a peste jumătate din antrenorii din NFL (în 1998) a fost făcută practic

practic de doi lideri excepţionali din domeniul fotbalului – Bill Walsh şi Tom Landry? Zece antrenori actuali din NFL şi-au petrecut un an din viaţa lor sau chiar mai mult, lucrând pentru Bill Walsh sau pentru unul dintre asistenţii pregătiţi de el. Şi cinci antrenori din NFL au legătură directă sau indirectă cu Tom Landry sau cu una din persoanele antrenate de el.

Aproape fiecare antrenor de succes din NFL a petrecut o vreme, lucrând alături de un alt lider puternic, care i-a arătat cum să îi înveţe pe alţii şi cum să îi modeleze. Pe lângă cei care au avut legături cu Landry sau Walsh, mai există şi alte exemple în NFL: Dave Wannstedt a lucrat pentru cel care a câştigat Super Bowl de două ori – Jimmy Johnson, iar antrenorii principali Bill Cowher şi Tony Dungy au petrecut o perioadă semnificativă alături de Marty Schottenheimer de la Kansas City Chiefs. E nevoie de un lider pentru a creşte alt lider.

## UNII REUŞESC, ALŢII NU

În capitolul Legea Respectului, am explicat cum oamenii îi urmează în mod natural pe liderii mai puternici decât ei. În acelaşi fel, numai liderii sunt capabili să dezvolte alţi lideri.

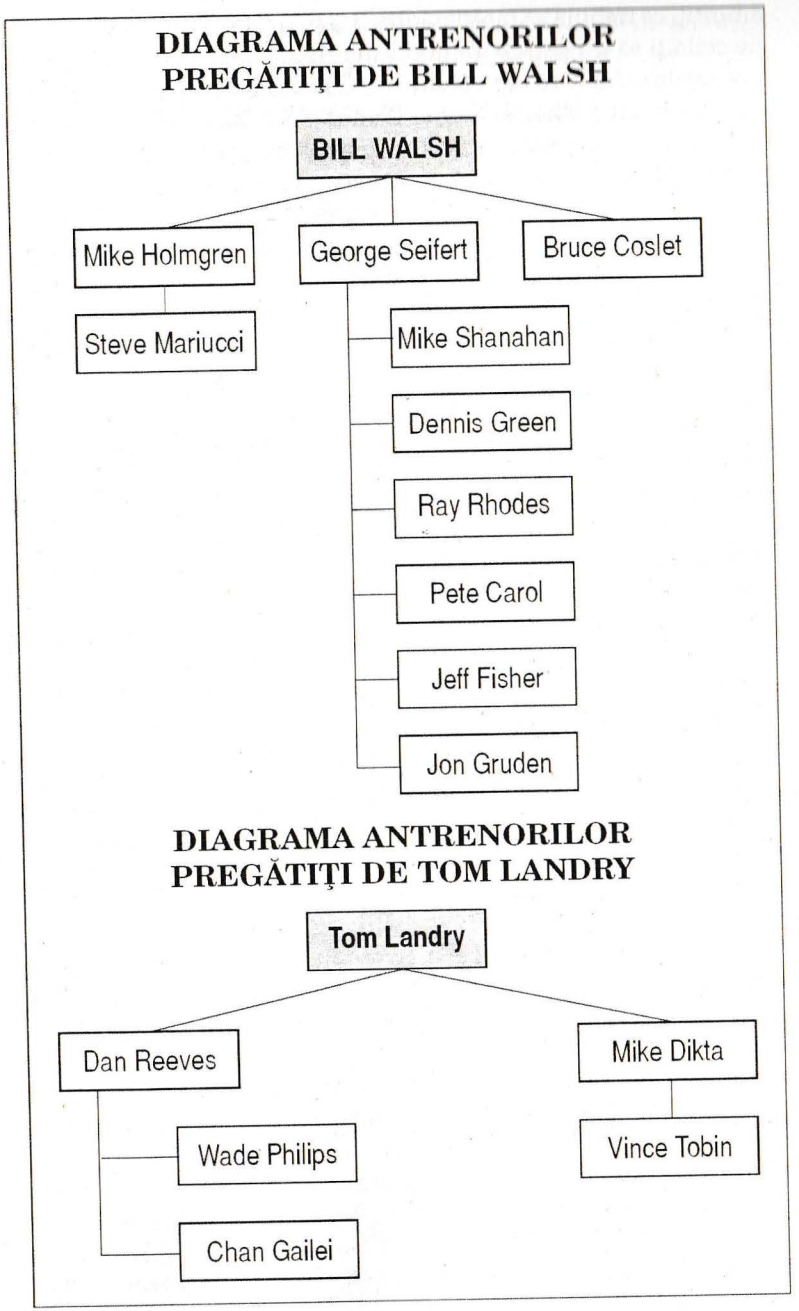
Oamenii nu pot dărui oamenilor ceva ce ei nu au. Susţinătorii nu pot forma lideri. Dar doar pentru că o persoană este lider, asta nu înseamnă neapărat şi că poate să crească alţi lideri. Pentru fiecare Bill Walsh, George Seifert sau Tom Landry, există un Vince Lombardi – un mare antrenor şi lider, dar care nu poate determina alţi oameni să-i calce pe urme.

De ce nu toţi liderii dezvoltă alţi lideri? Din mai multe motive. Uneori ei nu-şi dau seama de cât este de important să dezvolţi lideri. (O să vorbesc mai mult despre acest aspect în capitolul Legea Dezvoltării Explozive). Alţii îşi pot concentra atenţia atât de mult asupra celor care îi urmează şi să le ofere atât de mult, încât să nu le mai rămână nimic şi pentru oamenii cheie. Bănuiesc că aceasta era şi situaţia lui Vince Lombardi. Pentru alţi lideri problema reală poate să fie lipsa de încredere. Amintiţi-vă ce ne învaţă Legea Delegării: Numai liderii care au încredere pot dărui şi celorlalţi.

**Oamenii nu pot dărui oamenilor ceva ce ei nu au. Susţinătorii nu pot forma lideri.**

Vă mai amintiţi când aţi fost copil şi vă jucaţi de-a raţele şi vânătorii? Eu îmi amintesc. De pe atunci vroiam să fiu lider. Vă





amintiţi ce trebuia să faceţi pentru a ieşi în faţă? Trebuia să-i faceţi pe ceilalţi să greşească în mod intenţionat, iar tu să te fereşti de loviturile celui care era vânătorul. Când cel din faţa ta greşea îşi pierdea poziţia. Acelaşi lucru se întâmplă şi în baschet. Loviturile sunt atât de puternice încât ceilalţi nu pot riposta la ele. Dacă aţi fost ca mine, cu siguranţă că aveaţi o lovitură secretă, pe care nici un copil nu putea să o repete şi astfel jocul era al dumneavoastră. Problema cu acest joc este că pentru a câştiga trebuie să-i faci pe ceilalţi să piardă. Este exact opus modului în care trebuie să vă creşteţi liderii.

Anul trecut am ţinut o conferinţă în Jakarta, Indonezia, în care am vorbit despre Legea Multiplicării şi despre jocul de-a vânătorii. Am rugat un voluntar să vină pe scenă pentru a le arăta ce se întâmplă când un lider încearcă să-i ţină în loc pe ceilalţi, în loc să-i ajute în dezvoltare. L-am rugat pe voluntar să vină în faţa mea şi i-am pus mâinile pe umeri. Apoi am început să-l împing în jos. Cu cât doream să-l împing mai jos, cu atât mai mult trebuia să mă las şi eu mai în jos. Dacă el se ducea în jos, mă duceam şi eu după el. Aşa se întâmplă şi în ştiinţa conducerii: dacă vrei să-i ţii pe alţii jos, trebuie să te duci şi tu în jos.

## CREŞTEREA URIAŞILOR RĂZBOINICI

Una dintre poveştile mele preferate care ilustrează această lege este cea despre David. Toată lumea a auzit de povestea lui David şi Goliat. Când armatele filistinilor au pornit împotriva regelui Saul şi a poporului israelian, Goliat, un războinic puternic şi uriaş a aruncat o provocare. A spus că se va bate pe viaţă şi pe moarte cu cel mai mare campion al Israelului. Cine a răspuns provocării lui? Nici Saul, atotputernicul rege, nici vreunul din veteranii săi experimentaţi. David, un ciobănaş slăbuţ şi mic a ieşit în faţa lui şi folosind o praştie, a aruncat o piatră în Goliat. Acesta a căzut la pământ şi David i-a tăiat capul chiar cu propria sa spadă.

Cu toţii ne identificăm cu o astfel de poveste, pentru că ne place când învinge cei aflaţi în inferioritate. Dar mulţi oameni nu cunosc restul poveştii. David a crescut, a devenit războinic şi în final a fost numit rege. În timp însă el a creat un grup de războinici, care erau porecliţi "prea-puternicii". Nu mai puţin de cinci dintre ei au devenit uriaşi războinici exact ca şi liderul lor. A făcut Saul, fostul rege aşa ceva? Nu. A fost nevoie de o altă persoană. Şi aşa



cum pentru a creşte un uriaş războinic este nevoie de un alt uriaş războinic, la fel se întâmplă şi în cazul liderilor.

## PREDĂM CEEA CE ŞTIM – MULTIPLICĂM CEEA CE SUNTEM

Am avut noroc pentru că am crescut în casa unui lider: tatăl meu, Melvin Maxwell. În fiecare zi a vieţii mele, am învăţat lecţii despre lucrul cu oamenii, înţelegerea priorităţilor, dezvoltarea personală pe baza unui plan propriu şi despre sacrificiile pe care trebui să le faci ca să fii lider. O parte din ceea ce ştiu se bazează pe lecţiile lui. Dar cel mai mult am învăţat din simpla prezenţă în preajma mea, privindu-l cum interacţionează cu ceilalţi şi cum îi învăţa. Când am ajuns la vârsta colegiului aveam deja o intuiţie bunicică şi înţelegeam ştiinţa conducerii mai bine decât colegii mei. De atunci, am continuat să aflu cât mai multe despre ea. Şi nu am încetat să caut lideri cât mai buni de la care să învăţ.

**Şi aşa cum pentru a creşte un uriaş războinic este nevoie de alt uriaş războinic, la fel se întâmplă şi în cazul liderilor.**

Dacă vreţi să vă dezvoltaţi în continuare ca lider, ar trebui să faceţi la fel. Petreceţi timpul cu cei mai buni lideri. Dacă sunteţi la început s-ar putea să vreţi să petreceţi timpul cu oamenii din domeniul dumneavoastră, pentru a stăpâni mai bine elementele de bază. Dar imediat ce v-aţi clădit fundaţia, învăţaţi ştiinţa conducerii de la oameni de diferite profesii. Eu am învăţat de la oameni de afaceri, de la pastori, politicieni, generali, jucători de baseball, de la întreprinzători – orice vreţi. Indiferent de profesie, principiile ştiinţei conducerii rămân aceleaşi.

Nu toată lumea înţelege asta imediat. De exemplu, acum câţiva ani, când i-am spus fratelui meu, Larry, că o să-mi petrec cea mai mare parte din timp predând ştiinţa conducerii în lumea corporaţiilor, m-a privit cu scepticism. Larry are afacerile în sânge. El şi-a obţinut independenţa financiară din afaceri imobiliare încă înainte de a împlini 20 de ani, se află în consiliul director al multor corporaţii şi este administratorul unei universităţi. Nu era sigur dacă oamenii de afaceri ar fi receptivi să înveţe ştiinţa conducerii de la cineva care provine dintr-un mediu clerical. Dar eu ştiam că ştiinţa conducerii este ştiinţa conducerii; principiile ei se aplică indiferent de locul în care eşti. Şi vă asigur că atunci când am început să predau aceste cursuri pentru organizaţii ca Sam's Club,

Wal-Mart, Mary Kay şi Billie Lumber – iar oamenii au văzut că principiile funcţionează – ei mi-au cerut şi mai mult. De ce astfel de companii mari ar căuta să ceară sfaturi de la cineva care conduce patru companii mici? Pentru că ei înţeleg Legea Multiplicării. Ei ştiu că este nevoie de un lider pentru a creşte alţi lideri – indiferent de domeniu.

## FACEŢI URMĂTORUL PAS

Singura cale prin care veţi putea să dezvoltaţi alţi lideri este să fiţi dumneavoastră un lider mai bun. Dacă aţi făcut deja primii paşi, urmează să promovaţi. Vă aflaţi în situaţia de a începe să creşteţi alţi lideri. Imediat ce aţi început, nu uitaţi că liderii care dezvoltă alţi lideri...

### VĂD MAREA SCENĂ

Orice lider eficient face din dezvoltarea altor lideri una dintre priorităţile principale ale vieţii sale. El ştie că potenţialul organizaţiei depinde de dezvoltarea capacităţii de a conduce. Dacă numărul liderilor este mare, atunci şi şansele lui de succes vor fi mari.

### ATRAG LIDERI POTENŢIALI

Probabil că aţi auzit de spusele lui Ross Perot: "Liderii nu se găsesc la grămadă. Trebuie să-i descoperi unul câte unul." E adevărat şi asta. Dar aşa cum Legea Magnetismului sugerează, dacă mai întâi îţi dezvolţi calităţile de lider, vei fi capabil să atragi oameni cu potenţial de lider. Dacă faci asta şi le câştigi şi respectul, vei avea şansa de a-i transforma în lideri şi mai buni.

### CREEAZĂ UN MEDIU ENERGIC

Un mediu în care ştiinţa conducerii este la mare preţ devine o avere pentru orice lider. Nu numai că va atrage "vulturii", dar îi va ajuta şi să zboare. Un mediu energic este acela în care liderul are o viziune, dă recompense, încurajează creativitatea, permite riscurile şi oferă responsabilitate. Faceţi asta timp suficient cu destui oameni şi veţi dezvolta un cuib de vulturi.

### IMPACTUL SE TRANSMITE MAI DEPARTE

Imediat ce aţi înţeles Legea Multiplicării, o să vedeţi şi impactul incredibil al organizaţiei dumneavoastră. Dacă o companie are lideri slabi, orice urmă de ştiinţă a conducerii va dispărea în timp.



Dacă o companie are lideri puternici – care se multiplică – atunci ştiinţa conducerii se îmbunătăţeşte.

Din când în când, o companie va înflori acolo unde ştiinţa conducerii este atât de puternică şi procesul de dezvoltare atât de rapid, încât impactul nu numai că urcă organizaţia la cel mai înalt nivel, dar dă naştere şi la alte afaceri. Aşa s-a întâmplat şi la General Electric, condusă de preşedintele Jack Welch. GE a devenit una din cele mai competitive firme din lume şi continuă să scoată pe piaţă lider după lider. De fapt, compania a pierdut mai mulţi lideri capabili de a conduce organizaţii, decât orice altă companie din lume. Iată lista preşedinţilor care au lucrat la un moment dat pentru GE:

**William Anders**, General Dynamics
**Norman P. Blake**, USF&G
**Larry A. Bossidy**, Allied-Signal Inc.
**Michael J. Emmi**, Systems and Computer Technology
**Stanley C. Gault**, Rubbermaid Inc. şi mai târziu, Goodyear Tire and Rubber Corp.
**Fred Garry**, fostul director de la Rohr. Inc.
**Robert Goldsmith**, fost director executiv, Rohr Inc.
**Glen Hiner**, Owens Corning Fiberglass
**Clyde Keaton**, Clean Harbors
**Chuck Lillis**, Media One Group (fostul U.S. West Media Group)
**Michael Lockhart**, General Signal Corp.
**Daniel McClaughlin**, Equifax
**Richard Miller**, Wang Laboratories
**George Scholfield**, Zurn Industries
**Roger Shipke**, Ryland Group Inc.
**Harry C. Stonecipher**, Sunstrand şi mai târziu Mc Donnnell Douglas Corp.
**John M. Trani**, Stanley Works
**Walter Williams**, Rubbermaid
**Thomas Vanderlisce**, preşedintele GTE, apoi director executiv la Apollo Computers şi la M/A Com, care produce componente pentru cuptoare cu microunde
**Alva O. Way**, American Express Co.

La fel ca şi în lumea fotbalului profesionist, abilitatea multor lideri are o sursă comună. Cum a putut General Electric să producă atâţia lideri excepţionali? În primul rând, dezvoltarea ştiinţei conducerii este una dintre cele mai importante priorităţi ale companiei. Cheltuieşte peste 500 de milioane de dolari pe an pentru pregătirea şi dezvoltarea liderilor în propria lor instituţie Crotonville, numită deseori „Harvardul corporaţiilor americane". Dar mai presus de asta, compania este condusă de un lider extraordinar, Jack Welch.

Totul începe din vârf pentru că e nevoie de un lider pentru a creşte alt lider. Susţinătorii nu pot face asta. Şi nici programele instituţionale. Este nevoie de un lider, care cunoaşte un alt lider. Aceasta este Legea Multiplicării.

LEGEA A PAISPREZECEA

# LEGEA ACCEPTĂRII

## *Oamenii acceptă mai întâi liderul şi de-abia după aceea viziunea acestuia*

În toamna lui 1997, câţiva membri ai colectivului meu şi cu mine am avut ocazia de a călători în India şi de a ţine conferinţe despre ştiinţa conducerii. India este o ţară uimitoare, plină de contradicţii. Este un loc al frumuseţii, cu oameni generoşi şi calzi şi totuşi este o ţară cu milioane şi milioane de oameni care trăiesc într-o sărăcie de neimaginat. Acolo mi-am adus aminte de Legea Acceptării.

Nu voi uita niciodată ziua în care avionul nostru a aterizat în Delhi. Ieşind din aeroport, am avut senzaţia că suntem pe altă planetă. Mulţimi de oameni peste tot. Oameni pe biciclete, în maşini, pe cămile şi elefanţi. Animalele rătăceau de colo-colo, unele dormind chiar pe trotuar. Totul se afla în mişcare. În timp ce ne îndreptam cu maşina spre hotelul nostru, am mai observat ceva. Steaguri. Oriunde te uitai, vedeai steaguri care sărbătoreau cei cincizeci de ani de libertate ai Indiei, precum şi tablouri care îl prezentau pe Mahatma Ghandi.

Pentru oamenii din ziua de astăzi, Ghandi este un lider incontestabil. Dar povestea sa este un studiu extraordinar al legii despre care vorbim. Mohandas K. Gandhi, numit şi Mahatma (care înseamnă „suflet mare"), a primit educaţie la Londra. După ce şi-a terminat studiile în drept, s-a întors în India şi apoi a călătorit în Africa de Sud. Aici a lucrat timp de douăzeci de ani ca avocat pledant şi activist politic. În tot acest timp liderul din el s-a dezvoltat, luptând pentru drepturile indienilor şi ale altor minorităţi care erau oprimate şi discriminate de politica de apartheid a Africii de Sud.

În 1914 când s-a întors în India, Gandhi era bine-cunoscut şi respectat de conaţionalii săi. În anii care au urmat, în timp ce conducea diverse mitinguri de protest, oamenii s-au apropiat din ce în ce mai mult de el. În 1920 – la şase ani după întoarcerea sa – a fost ales preşedinte al organizaţiei All India Home Rule League.

Cel mai remarcabil lucru legat de Ghandi nu este acela că a devenit lider, ci faptul că a fost în stare să schimbe viziunea oamenilor despre libertate. Înainte de a începe el să îi conducă, oamenii foloseau de cele mai multe ori violenţa pentru a-şi atinge obiectivele. Ani de zile revoltele împotriva ocupaţiei britanice au fost sângeroase. Dar viziunea lui Ghandi de a schimba India se baza pe nesupunere civilă non-violentă. Odată el a spus, „Non-violenţa este cea mai mare forţă pusă la dispoziţia omenirii. Este cea mai mare dintre cele mai puternice arme de distrugere proiectate de ingeniozitatea fiinţei umane."

Ghandi i-a provocat pe oameni să întâmpine opresiunea cu nesupunere calmă şi non-cooperantă. Chiar şi atunci când armata britanică a masacrat mai bine de o mie de oameni la Amritsar în 1919, Ghandi i-a rugat pe oameni să se ridice în picioare, dar să nu riposteze. Să te raliezi la acest mod de gândire nu era foarte uşor. Dar pentru că oamenii fuseseră deja impresionaţi de el ca lider au îmbrăţişat şi opinia lui. Apoi l-au urmat credincioşi. I-a rugat să nu se lupte şi în cele din urmă aceştia au oprit bătăliile. Când i-a chemat pe toţi să dea foc la hainele de-a gata făcute în străinătate şi să poarte doar haine din materiale ţesute în casă, milioane de oameni au răspuns chemării lui. Când el a hotărât că un Marş către mare, pentru a protesta împotriva Actului Salt, ar fi modul de exprimare al nesupunerii civile faţă de britanici, liderii naţiunii l-au urmat 200 de mile până la Dandi, unde au fost arestaţi de reprezentanţii guvernamentali.

**Liderul găseşte visul şi apoi oamenii. Oamenii găsesc liderul, apoi visul.**

Lupta lor pentru independenţă a fost lentă şi dureroasă, dar Gandhi a fost un lider suficient de puternic pentru ca viziunea să se împlinească aşa cum promisese. O dată ce au acceptat viziunea lui, au fost în stare să îndure. Aşa funcţionează Legea Acceptării. Liderul găseşte visul şi apoi oamenii. Oamenii găsesc liderul, apoi visul.



## NU PUNE CARUL ÎNAINTEA BOILOR

Când susţin seminarii despre ştiinţa conducerii, mi se pun multe întrebări despre viziune. Invariabil cineva vine la mine în pauză, îmi oferă o scurtă descriere a unei viziuni în devenire şi mă întreabă, „Crezi că oamenii vor accepta viziunea mea?" Răspunsul meu este întotdeauna acelaşi: „Mai întâi spune-mi dacă te acceptă pe tine."

Vedeţi, mulţi oameni care abordează domeniul viziunii o înţeleg exact invers. Ei cred că dacă ai o cauză bună, oamenii vor dori automat să te urmeze. Dar nu aşa funcţionează ştiinţa conducerii. Oamenii nu caută la început cauze meritorii. Ei urmează lideri merituoşi care promovează cauze merituoase. Oamenii acceptă mai întâi liderul şi de-abia apoi viziunea acestuia.

Pentru cei care îmi audiază conferinţele şi întreabă dacă oamenii îl vor urma, întrebarea ar trebui să sune în felul următor, „Am oferit destule motive pentru ca oamenii să mă accepte? Dacă răspunsul este pozitiv, atunci oamenii vor accepta şi viziunea. Dar dacă nu are suficientă credibilitate în faţa oamenilor săi, nu are importanţă cât de minunată este viziunea lui.

Nu cu mult timp în urmă citeam un articol în *Business Week* în care erau prezentaţi întreprinzători asociaţi cu firme mari din industria calculatoarelor. Sillicon Valley din California este plină de oameni care lucrează pentru o vreme în domeniul calculatoarelor pentru a porni ulterior propria lor afacere. În fiecare zi sute de oameni ca ei încearcă să găsească investitori pentru a putea pune în practică ideile pe care le au. Mulţi dintre ei nu au succes. Dar dacă un întreprinzător a avut succes o dată, după aceea îi va fi uşor să găsească finanţările necesare. De multe ori, investitorii nici măcar nu sunt interesaţi de viziunea acestuia. Dar dacă l-au acceptat ca persoană, îi vor accepta şi ideile.

**Oamenii nu caută la început cauze meritorii. Ei urmează lideri merituoşi care promovează cauze merituoase.**

De exemplu, Judy Estrim, specialisă în software, şi partenerul ei au fondat două companii de-a lungul anilor. Ea povesteşte că a reuşit să strângă bani pentru prima companie după şase luni de prezentări nenumărate, deşi ideea ei era excelentă şi credea în ea sută la sută. Dar cea de-a doua companie a fondat-o peste noapte. A fost necesar să dea doar două telefoane care au durat câteva minute şi a reuşit să împrumute 5 milioane de dolari. Când

a zis că vrea să pornească o a doua afacere, oamenii erau nerăbdători să-i dea bani. Ea îşi aduce aminte cum diverşi magnaţi o sunau şi îi spuneau că dacă are nevoie de bani să ia de la ei. De ce s-a schimbat totul atât de drastic în ceea ce o priveşte? Datorită Legii Acceptării. Oamenii au acceptat-o mai întâi pe ea pentru ca după aceea să accepte şi viziunea ei, oricare ar fi fost aceea.

## TU EŞTI MESAJUL

Orice mesaj primit de oameni este filtrat prin intermediul mesagerului. Dacă eşti convins că mesagerul este credibil, atunci mesajul lui are valoare. Acesta este motivul pentru care sunt angajaţi actori sau sportivi celebri care să promoveze diverse produse. Oamenii cumpără pantofi sport Nike, pentru că au încredere în Michael Jordan şi nu neapărat pentru calitatea produsului. La fel se întâmplă şi în cazul actorilor care susţin diverse cauze. Să fi devenit dintr-o dată actorii experţi în cauza promovată de ei? De obicei nu. Dar asta nu contează. Oamenii vor să-l asculte pe Charlton Heston, când acesta vorbeşte în numele NRA, nu pentru că el ar fi un mare expert în vânătoare sau arme, ci pentru că ei cred în el ca persoană şi pentru că are credibilitate ca actor. Imediat ce oamenii acceptă pe cineva sunt gata să ofere viziunii lui o şansă. Oamenii vor să meargă alături de oameni cu care se înţeleg.

**Oamenii vor să meargă alături de oameni cu care se înţeleg.**

## NU ESTE VORBA DESPRE ORI AŞA/ORI AŞA

Nu poţi separa liderul de cauza pe care o promovează. Nu poţi, oricât de mult ai încerca. Nu este vorba de ori aşa/ori aşa. Liderul şi cauza merg împreună. Aruncaţi o scurtă privire asupra tabelului următor. Arată cum vor reacţiona oamenii la un lider şi cauza lui în împrejurări diverse:

### CÂND OAMENILOR NU LE PLACE LIDERUL SAU VIZIUNEA, CAUTĂ UN ALT LIDER

Este uşor de înţeles reacţia oamenilor când nu le place liderul sau viziunea. Ei nu merg mai departe. Dar mai fac ceva. Încep să caute alt lider. Este o situaţie în care nu este nimeni învingător.



| LIDER | + | VIZIUNE | = | REZULTAT |
|---|---|---|---|---|
| *Acceptă* | | *Nu acceptă* | | *Alege un alt lider* |
| *Nu acceptă* | | *Acceptă* | | *Alege un alt lider* |
| *Acceptă* | | *Nu acceptă* | | *Alege o altă viziune* |
| *Acceptă* | | *Acceptă* | | *Urmează liderul* |

### CÂND OAMENILOR NU LE PLACE LIDERUL, DAR LE PLACE VIZIUNEA, TOT CAUTĂ ALT LIDER

O să fiţi surprinşi de acest lucru. Deşi oamenii o consideră o cauză bună, dacă nu le place liderul, vor pleca în căutarea altuia. Acesta este unul dintre motivele pentru care antrenorii schimbă echipele atât de des în sportul profesionist. Viziunea oricărei echipe este aceeaşi: toţi vor să câştige campionatul. Dar jucătorii nu cred mereu în liderul lor. Şi când nu cred, ce se întâmplă? Proprietarii nu concediază toţi jucătorii. Ei concediază antrenorul şi pleacă în căutarea altuia pe care să-l placă jucătorii.

### CÂND OAMENILOR LE PLACE LIDERUL, DAR NU LE PLACE VIZIUNEA, EI SCHIMBĂ VIZIUNEA

Chiar dacă oamenii nu cred în viziunea unui lider, îl vor urma totuşi dacă îl plac foarte mult şi îl acceptă. Aceasta se vede deseori pe scena politică. De exemplu, în trecut, Organizaţia Naţională a Femeilor (NOW) a atacat puternic hărţuirea sexuală. Dar recent, când Paula Jones l-a acuzat pe preşedintele Clinton de hărţuire sexuală, NOW a continuat să-l susţină. De ce? Nu pentru că membrii acestei organizaţii au început să creadă brusc că hărţuirea sexuală ar fi un lucru acceptabil. Au hotărât să treacă peste acest aspect pentru a-l sprijini în continuare pe liderul pe care deja îl acceptaseră.

Când oamenii nu sunt de acord cu viziunea liderului, reacţionează în multe feluri. Uneori încearcă să-şi convingă liderul să-şi schimbe viziunea. Uneori îşi abandonează propriul punct de vedere şi îl adoptă pe al lui. Alteori găsesc un compromis. Dar atâta vreme cât şi-au acceptat liderul, nu îl vor alunga. Vor continua să-l urmeze.

## CÂND OAMENILOR LE PLACE ŞI VIZIUNEA ŞI LIDERUL, ÎL VOR URMA NECONDIŢIONAT

Îşi vor urma liderul oricât de rele sunt condiţiile sau chiar dacă totul este împotriva lor. De aceea indienii de pe vremea lui Ghandi au refuzat să se lupte cu soldaţii atunci când aceştia îi măcelăreau. Numai aşa s-a putut împlini visul lui Kennedy de a trimite omul pe Lună. Acesta este motivul pentru care oamenii au continuat să spere şi să menţină viu spiritul lui Martin Luther King Jr., chiar şi după ce acesta a fost împuşcat. Numai aşa continuă concurenţii cursa, chiar dacă simt că au ajuns la punctul limită şi au făcut tot ce le-a stat în putinţă.

Viziunea măreaţă şi cauza meritorie nu sunt totuşi suficiente pentru un lider. Pentru ca oamenii să te urmeze trebuie să devii un lider mai bun; trebuie să faci totul ca oamenii să te accepte mai întâi pe tine. Acesta este preţul pe care trebuie să-l plătiţi dacă vreţi ca viziunea voastră să devină realitate.

## CÂŞTIGAŢI SUFICIENT TIMP PENTRU CA OAMENII SĂ VĂ ACCEPTE

Dacă în trecut aţi încercat să-i faceţi pe oameni să acţioneze aşa cum vă doreaţi şi nu aţi reuşit, probabil că aţi încălcat această lege, fără să realizaţi. Mi-am dat seama de importanţa Legii Acceptării în 1972 când am acceptat cea de-a doua slujbă a mea ca lider. În capitolul Legea Navigaţiei, am spus că după ce îmi petrecusem câţiva ani în cadrul acelei parohii, am început un program de construcţie pentru un nou edificiu. Dar când am ajuns prima dată acolo, aceasta nu era direcţia în care vroia congregaţia să meargă.

În săptămâna de dinaintea venirii mele, mai bine de 65 la sută dintre membri votaseră în favoarea construirii unui nou centru de activităţi. Acum după ce studiasem problema în amănunt ştiam că dezvoltarea viitoare a bisericii noastre nu depinde de construcţia unui centru de activităţi, ci de construirea unui nou edificiu. Viziunea mea pentru viitor era foarte clară. Dar nu puteam să spun pur şi simplu, „Uitaţi de decizia pe care tocmai aţi luat-o şi toată tevatura din jurul ei. Urmaţi-mă pe mine." Trebuia să câştig ceva timp pentru a-mi întări credibilitatea în faţa oamenilor.

Am organizat un comitet care să studieze în detaliu toate aspectele legate de proiectul centrului de activităţi. Le-am spus



membrilor, „Dacă tot vom investi bani şi timp, atunci trebuie să fim siguri de ceea ce facem. E bine să ştim exact tot ce este legat de acest proiect." Tuturor li s-a părut o decizie corectă şi au trecut la treabă. În anul care a urmat, grupul mi-a raportat lunar toate datele strânse de ei. De fiecare dată le lăudam munca şi le puneam şi mai multe întrebări care îi determinau să facă cercetări suplimentare.

Între timp, eu munceam din greu la câştigarea credibilităţii în faţa oamenilor. Am întărit relaţia cu liderii deja existenţi. Am răspuns la toate întrebările pentru că doream ca ei să mă înţeleagă cât mai bine şi să cunoască modul meu de gândire. Le-am împărtăşit ideile, speranţele şi visele mele. Şi am început procesul de dezvoltare al bisericii. Acest proces, mai mult decât orice, i-a făcut pe oameni să capete încredere în mine şi în abilităţile mele.

După şase luni, oamenii au început să vadă că biserica se schimba şi se îndrepta într-o nouă direcţie. Într-un an, comitetul numit de mine a hotărât că centrul de activităţi nu era în cel mai bun interes al bisericii şi a recomandat renunţarea la proiect. Peste un alt an, oamenii au ajuns la un consens: Cheia viitorului se afla în construcţia unui nou edificiu. Şi când momentul potrivit a sosit, 98 la sută dintre ei au votat pentru ceea ce propusesem eu.

Când am ajuns în noua mea parohie aş fi putut să încerc să-mi impun viziunea şi propriile opinii. Eram sigur că ele se potrivesc comunităţii respective chiar în acel moment, aşa cum aveau să fie potrivite şi peste doi ani. Dar dacă aş fi procedat astfel, nu aş fi reuşit să-i duc pe oameni acolo unde trebuiau să ajungă. În timpul acelui proces mi-aş fi subminat abilitatea de a-i conduce. Oamenii nu te acceptă doar pentru că „ai dreptate". Succesul este măsurat de abilitatea dumneavoastră de a duce oamenii acolo unde trebuie. Poţi proceda aşa în momentul în care oamenii te-au acceptat ca lider. Aceasta este realitatea Legii Acceptării.

LEGEA A CINCISPREZECEA

# LEGEA VICTORIEI

## *Liderii găsesc întotdeauna o cale prin care echipa lui să câştige*

V-aţi gândit vreodată care este diferenţa între liderii care sunt victorioşi şi cei care suferă înfrângeri? Ce-ţi trebuie pentru a fi învingător? E dificil să arăţi cu certitudine acea calitate care separă învingătorul de învins. Situaţiile sunt diferite. Orice stare de criză are propriile provocări. Dar cred că liderii victorioşi sunt incapabili să accepte înfrângerea. Alternativa opusă victoriei pare complet inacceptabilă, aşa că ei găsesc o soluţie care să-i conducă spre victorie, după care îşi adună toate forţele în acest sens.

Pe când citeam o carte veche despre Războiul Civil, mi-am dat seama de importanţa Legii Victoriei. Cartea prezenta diferenţa dintre preşedinţii Uniunii şi cei ai Confederaţiei: Abraham Lincoln şi Jefferson Davis. L-am amintit pe Lincoln deseori de-a lungul acestei cărţi deoarece a fost un lider remarcabil. Lincoln nu a uitat nici o clipă că victoria naţiunii este prioritatea numărul unu, deasupra mândriei, reputaţiei şi a confortului personal. S-a înconjurat de cei mai buni lideri posibili, le-a conferit putere generalilor şi nu i-a fost niciodată teamă să dea altora creditul pentru victoriile Uniunii. De exemplu, după victoria Generalului Grant la Vicksburg, Lincoln i-a trimis o scrisoare în care îi spunea, „N-am avut încredere şi singura speranţă a mea a fost că tu vei ştii ce să faci, mai bine decât mine...Acum aş vrea să te asigur că sunt conştient de faptul că tu ai avut dreptate, iar eu m-am înşelat."

**Liderilor victorioşi li se pare complet inacceptabilă alternativa opusă victoriei, aşa că ei găsesc o soluţie care să-i conducă spre victorie, după care îşi adună toate forţele în acest sens.**



Jefferson Davis, pe de altă parte, nu-şi făcea din victorie o prioritate. Deşi gândea ca un revoluţionar, lucra ca un birocrat. Când delega responsabilităţile şi îşi informa generalii – cei mai buni din ţară – despre deciziile luate, le ţinea un fel de şedinţe în care îi învăţa cum şi ce să facă. Dar mai grav de atât era faptul că părea mai degrabă preocupat dacă are dreptate şi nu dacă vor câştiga războiul. Istoricul David M. Potter spune despre Davis, „Îşi folosea mare parte din energie în discuţii contradictorii şi chiar jignitoare pentru a dovedi că are dreptate. Dădea impresia că dacă el are dreptate, atunci este suficient; era mult mai important să-şi apere propria corectitudine decât să obţină rezultate." Davis a încălcat Legea Victoriei şi, drept consecinţă, oamenii săi au suferit o înfrângere dureroasă.

## ACEŞTI LIDERI AU URMĂRIT VICTORIA

Crizele par să scoată tot ce este mai bun – şi ce este mai rău – din lideri. În timpul celui de-al doilea război mondial, doi lideri excepţionali care au aplicat Legea Victoriei s-au remarcat în cadrul forţelor aliate: Prim Ministrul britanic Winston Churchill şi Preşedintele SUA Franklin Roosevelt. Ei l-au împiedicat pe Hitler să distrugă Europa şi să o reconstruiască în conformitate cu viziunea lui.

Winston Churchill a fost cel care i-a inspirat pe britanici să reziste lui Hitler. Cu mult timp înainte de a deveni prim ministru în 1940, Churchill s-a declarat împotriva nazismului. Părea că este singurul critic din 1932 care avertiza, „Nu vă amăgiţi...Nu credeţi că tot ce cere Germania este un simplu statut egal...Ei vor arme şi când le vor avea, credeţi-mă că îşi vor revendica teritoriile şi coloniile pierdute."

Churchill a continuat să îi demaşte pe naziştii. Iar când Hitler a anexat Asutria în 1938, Churchill le-a spus reprezentanţilor din Casa Comunelor:

> Timp de cinci ani v-am vorbit despre această ameninţare – nu cu mare succes. Am privit cum această faimoasă insulă a căzut necontenit, iresponsabil, către un loc întunecat... Acum a venit în sfârşit vremea să ridicăm naţiunea. Poate că e ultima şansă de a o ridica pentru a preveni un război sau ultima şansă de a o duce la victorie.

Din nefericire, prim ministrul Neville Chamberlain şi alţi lideri ai marii Britanii nu au luat poziţie împotriva lui Hitler. Şi din ce în ce mai multe popoare au căzut pradă naziştilor.

La mijlocul anilor 40', majoritatea europenilor se aflau sub ocupaţie germană. Atunci s-a întâmplat însă ceva care avea să schimbe faţa istoriei. Winston Churchill a venit la putere. El a refuzat să accepte ameninţările naziştilor. Timp de un an, Marea Britanie a rezistat singură în faţa pericolului invaziei germane. Când Hitler a spus că vrea o înţelegere cu Anglia, Churchill l-a sfidat. Când Germania a început să bombardeze Anglia, britanicii au rămas pe poziţii. În tot acest timp, Churchill căuta o cale spre victorie.

## CHURCHILL NU VA ACCEPTA ALTCEVA

În continuu, Churchill a ţinut legătura cu poporul britanic. A început chiar imediat după ce a preluat funcţia de prim ministru:

> În faţa noastră se află o teroare hidoasă. Ne aşteaptă luni întregi de suferinţă şi lupte. Mă întrebaţi care este politica noastră? Vă voi răspunde: Să ducem război pe mare, pe pământ sau în aer, cu toată puterea lăsată de Dumnezeu; să ducem război împotriva unei tiranii monstruoase, care va intra în catalogul lamentabil al crimelor împotriva umanităţii. Aceasta este politica noastră. Dacă mă întrebaţi care este ţelul nostru, o să vă răspund într-un singur cuvânt: Victorie – victorie cu orice preţ, victorie în ciuda teroarei, victorie, oricât de lung ar fi drumul; pentru că fără victorie, nu există supravieţuire.

Între timp Churchill a făcut tot ce i-a stat în putinţă să izbândească. A trimis trupele în Mediterana împotriva trupelor lui Mussolini. Deşi ura comunismul, s-a aliat cu Stalin şi sovieticii, trimiţându-le ajutoare chiar şi când proviziile ţării sale erau la limită şi supravieţuirea lor era la mijloc. A dezvoltat o relaţie specială cu Franklin Roosevelt. Deşi preşedintele american era reticent în ceea ce priveşte intrarea în război, Churchill a dezvoltat această relaţie, sperând să schimbe la un moment dat prietenia şi respectul comun într-o alianţă puternică de război. În timp eforturile sale au fost răsplătite. În ziua în care japonezii au bombardat Pearl Harbor, împingând Statele Unite să intre în război, Churchill şi-a spus în sine: „Pe acest front am câştigat."



## UN ALT LIDER DEDICAT VICTORIEI

**Dacă mă întrebaţi care este ţelul nostru, o să vă răspund într-un singur cuvânt: Victorie - victorie cu orice preţ, victorie în ciuda teroarei, victorie, oricât de lung ar fi drumul; pentru că fără victorie, nu există supravieţuire.**

Înainte de decembrie 1941, Franklin Roosevelt deja aplica Legea Victoriei de mai multă vreme. De fapt, este un simbol al întregii sale vieţi. El descoperise o cale de a obţine victoria politică în timpul luptei. Când a fost ales preşedinte şi a devenit responsabil pentru scoaterea americanilor din Marea Criză Economică s-a văzut pus în faţa unei noi situaţii imposibile pe care trebuia să o rezolve. Şi a reuşit. În anii '30 ţara a început să-şi revină încetul cu încetul.

Când naziştii deja începuseră războiul în Europa, mizele erau uriaşe. Istoricul Arthur Schlesinger Jr., câştigător al premiului Pulitzer, scria, "Al doilea război mondial a descoperit democraţia în timp ce oamenii luptau pentru viaţa lor. În 1941 nu mai rămăseseră decât vreo douăzeci şi ceva de state democratice pe pământ. Dar în timp au ieşit la iveală liderii care s-au alăturat cauzei democratice." Echipa lui Roosevelt şi a lui Churchill a dat o lovitură dublă. Aşa cum prim ministrul englez ridicase naţiunea, preşedintele a reuşit să-i unească pe toţi americanii pentru cauză comună, nemaiîntâlnită până atunci.

Pentru aceşti doi oameni, victoria era singura opţiune. Dacă ar fi acceptat orice altceva, lumea ar fi arătat altfel acum. Schlesinger spune, "Uitaţi-vă la lumea de astăzi. Nu este în nici un caz lumea lui Adolf Hitler. Reich-ul lui cel de o mie de ani s-a dovedit a avea o existenţă scurtă de vreo zece ani şi sângeroasă. Nu este nici lumea lui Stalin. Lumea acea fantomatică s-a dezintegrat chiar sub ochii noştri. Şi nici nu este lumea lui Winston Churchill...Lumea în care trăim este lumea lui Franklin Roosevelt." Fără Churchill şi Anglia, Europa ar fi capitulat. Fără Roosevelt şi Statele Unite, libertatea ar fi dispărut. Dar chiar nici Adolf Hitler şi armata celui de-Al Treilea Reich nu au putut rezista forţei celor doi lideri care susţineau cu atâta ardoare Legea Victoriei.

## LIDERII DE EXCEPŢIE GĂSESC ÎNTOTDEAUNA O CALE DE A CÂŞTIGA

Când apare presiunea, liderii scot la iveală tot ce au mai bun. Totul iese la suprafaţă, fie rău, fie bun şi acest tot lucrează pentru ei. Acum câţiva ani, Nelson Mandela a fost ales preşedinte al Africii de Sud. A fost o victorie uriaşă pentru oamenii acestei ţări, dar a fost nevoie de mult timp pentru a o obţine. Drumul spre victorie a însemnat douăzeci de ani de închisoare pentru Mandela. În tot acest timp el a făcut tot ce este posibil pentru a mai face un pas către victorie. S-a alăturat Congresului Naţional African, care a devenit o organizaţie scoasă în afara legii. A susţinut protestele fără violenţă. A călătorit peste ocean pentru a găsi sprijin. Când a fost nevoie, a acceptat judecata şi sentinţa cu închisoarea, cu demnitate şi curaj. Iar la momentul potrivit, a negociat schimbările din guvern cu F.W. de Klerk. Astăzi el luptă din răsputeri pentru victoria finală, încercând să aducă linişte în ţară. Mandela se descrie ca fiind "un om obişnuit, ce a devenit lider datorită unor împrejurări excepţionale". Eu spun că a devenit un lider excepţional datorită tăriei sale de caracter şi a respectului pentru legea Victoriei.

**Când apare presiunea, liderii scot la iveală tot ce au mai bun. Totul iese la suprafaţă, fie rău, fie bun şi acest tot lucrează pentru ei.**

## E VIZIBIL ÎN FIECARE ZI

Legea Victoriei poate fi văzută în acţiune în cadrul evenimentelor sportive. În alte zone ale vieţii, liderii îşi desfăşoară munca în spatele scenei şi nu ajungi să-i vezi la treabă. Dar la un meci de fotbal de exemplu, poţi vedea cum se luptă un lider pentru a obţine victoria. Iar când auzi fluierul final ştii exact cine a învins şi de ce. Meciurile au rezultate imediate şi măsurabile.

Când vreau să văd Legea Victoriei în acţiune, mă duc la meci şi urmăresc de exemplu pe cineva ca Michael Jordan. Acesta este un sportiv extraordinar, dar şi un lider excepţional. El respiră şi trăieşte prin Legea Victoriei. Când jocul este pe punctul de a începe, Jordan găseşte întotdeauna o cale prin care echipa lui să câştige. Biograful său, Mitchell Krugel, spune că tenacitatea şi pasiunea lui Jordan pentru victorie au fost prezente toată viaţa lui. Krugel explică,



> La antrenamentele "Taurilor", titularii erau cunoscuţi ca echipa albă. Următorii cinci purtau roşu. Fostul antrenor, Loughery l-a pus pe Jordan să joace alături de echipa albă încă din prima zi. Cu Jordan şi Woolridge, echipa albă a reuşit să aibă nişte rezultate foarte bune. Cel care pierdea la aceste exerciţii trebuie să alerge câteva ture în plus după antrenamente. Atunci s-a hotărât Loughery să-l mute pe Jordan în echipa roşie, care de atunci nu a mai putut fi învinsă.

La începutul carierei sale, Jordan se baza foarte mult pe talentul său şi pe eforturile sale de a câştiga meciurile. După ce s-a maturizat, şi-a dorit să devină un lider mai bun, care să determine echipa să joace mai bine. Jordan crede că mulţi oameni au trecut cu vederea acest lucru. "Asta se întreabă lumea când pierdem un meci. Pot ei câştiga fără mine?...De ce nu se întreabă nimeni de ce sau cu ce contribui eu pentru a fi atât de important? Pun pariu că nimeni nu va spune că le lipseşte liderul din mine sau abilitatea mea de a-mi face colegii mai buni." Dar acesta este adevărul. Liderii găsesc întotdeauna o cale pentru ca echipa lor să câştige.

Nu cu mult timp în urmă Michael Jordan a făcut o reclamă pentru Nike în care îşi recapitulează câteva din eşecurile sale: Am ratat 9000 de lovituri în cariera mea, am pierdut peste 300 de meciuri. De 26 de ori am ratat aruncarea care ne-ar fi putut aduce victoria." La scurtă vreme de la apariţia reclamei, am citit un interviu cu Jordan, în care reporterul îl întreba dacă chiar a ratat atâtea lovituri. Răspunsul lui Jordan a fost revelator: "Habar n-am." Oamenii pot rămâne dezamăgiţi de acest comentariu, dar oferă o imagine clară despre personalitatea lui. Michael Jordan nu ia în seamă greşelile din trecut. Ceea ce este mai important pentru el este ce poate să facă acum pentru a-şi duce echipa spre victorie.

## NU CONTEAZĂ ÎN CE MECI „JOACĂ"

În lumea baschetului de astăzi se găsesc o mulţime de jucători buni. Dar jocul individual spectaculos nu este suficient întotdeauna pentru o victorie. Mai este nevoie şi de ştiinţa conducerii. Cei mai mari jucători din trecut au avut mai mult decât talent individual, deşi acesta era primul care sărea în ochi. Un jucător precum Bill Russell, mijlocaşul echipei Boston, aprecia

calitatea jocului său prin ajutorul acordat echipei de a se comporta cât mai bine. Rezultatul a fost remarcabil: 11 titluri NBA. Magic Johnson de la Lakers, care a fost numit Cel mai Valoros Jucător din NBA timp de trei ani şi a câştigat cinci campionate, era un marcator de excepţie, dar cea mai mare contribuţie a sa a constat în abilitatea de a conduce echipa şi de a câştiga mingea pentru colegii lui de echipă. Larry Bird, de la Celtics, este remarcabil deoarece el nu a exemplificat Legea Victoriei numai ca jucător, dar şi ca antrenor la Indiana Pacers. Când juca în Boston, a fost numit "debutantul anului", a primit titlul de Cel Mai Valoros Jucător de trei ori şi împreună cu echipa sa a câştigat de trei ori campionatele NBA. În primul an la Pacers, a primit titlul de Antrenorul Anului din NBA după ce şi-a condus echipa spre cel mai bun record de victorii din istoria sa.

Liderii mari întotdeauna găsesc o cale spre victorie. Aceasta este Legea Victoriei. Domeniul în care îşi exercită abilităţile este irelevant. Michael Jordan, Magic Johnson şi Larry Bird au reuşit în NBA. John Elway a reuşit în fotbalul american, conducându-şi echipa spre cele mai multe victorii din istoria vreunui mijlocaş din NFL. Pele a reuşit în fotbal, câştigând de trei ori Cupa Mondială pentru Brazilia. Liderii găsesc o cale spre succes.

## TREI COMPONENTE ALE VICTORIEI

Fie că ai în subordine o echipă sportivă, o armată, o afacere, fie o organizaţie non-profit, victoria este posibilă atâta vreme cât deţii trei elemente:

### 1. UNITATEA VIZIUNII

Echipele cunosc succesul numai când jucătorii au o viziune unificată, indiferent de talentul şi potenţialul existent. O echipă nu câştigă un campionat dacă jucătorii ei au ţeluri diferite. Acest lucru este valabil în sporturile profesioniste. Este valabil în afaceri. Este valabil în biserici.

**O echipă nu câştigă un campionat dacă jucătorii ei au ţeluri diferite.**

Am învăţat această lecţie în şcoală când jucam baschet în echipa universitară de juniori. Eram un grup de copii talentaţi şi fusesem aleşi pentru a câştiga campionatul. Aveam însă o problemă. Juniorii şi seniorii au refuzat să joace împreună. Conflictul a degenerat, încât până la urmă antrenorul a renunţat să mai încerce



să ne facă să jucăm împreună şi ne-a împărţit în două echipe diferite. În final echipa noastră a avut rezultate mizerabile. De ce? Pentru că nu împărtăşeam o viziune comună.

### 2. DIVERSITATEA TALENTELOR

Fără îndoială că echipa noastră avea nevoie de o diversitate de talente. Îţi poţi imagina o echipă de hockey alcătuită numai din portari? Sau o echipă de fotbal american alcătuită numai din mijlocaşi? Nu are sens. În acelaşi fel, organizaţiile au nevoie de talente diferite pentru a avea succes, fiecare jucător având bucata sa de teren.

### 3. UN LIDER DEDICAT SUCCESULUI ŞI UTILIZĂRII LA MAXIM A POTENŢIALULUI JUCĂTORILOR SĂI

E adevărat că este important să ai jucători cu talente diferite. Lou Holtz, fostul antrenor de la Notre Dame, spunea, „Trebuie să ai jucători foarte buni pentru a câştiga, indiferent de antrenorul acestora. Nu poţi câştiga fără jucători buni, dar poţi pierde cu ei. Aici intervine antrenorul." Cu alte cuvinte, şi tu ai nevoie de talent pentru a opţine victoria. Unitatea viziunii nu apare în mod spontan. Jucătorii potriviţi cu talente potrivite nu apar toţi de la început. Este nevoie de un lider pentru ca asta să se întâmple şi este nevoie de un lider pentru a le oferi motivare, delegare şi direcţionare necesare pentru a învinge.

**„Trebuie să ai jucători foarte buni pentru a câştiga, indiferent de antrenorul acestora. Nu poţi câştiga fără jucători buni, dar poţi pierde cu ei. Aici intervine antrenorul." – Lou Holtz**

## LEGEA VICTORIEI ESTE PRIORITATEA LUI

Una dintre poveştile de succes cele mai notabile este cea a lui Herb Kelleher şi a Liniilor Aeriene Southwest, de care am vorbit în capitolul despre Legea Conectării. Povestea lor este un exemplu admirabil al Legii Victoriei în acţiune. Astăzi Southwest arată ca o centrală electrică în care totul funcţionează ceas. Pe rutele unde are zboruri, domină piaţa. Compania are o curbă de creştere constantă, iar acţiunile la bursă se comportă foarte bine. De fapt, este singura companie aeriană americană care a avut profit încă din 1973. Angajaţilor le place să muncească aici.

Cifra de afaceri este mică, iar compania este considerată ca deţinând cea mai productivă forţă de muncă din domeniu. Şi este extrem de populară printre clienţii ei; Southwest are întotdeauna ratinguri foarte ridicate în ceea ce priveşte serviciul către clienţi.

Având în vedere poziţia actuală a lui Southwest, nu aţi bănui că începuturile ei au fost modeste. Faptul că ea încă mai există este o mărturie a Legii Victoriei. Compania a fost fondată de Rollin King în 1967, proprietarul unui mic serviciu aerian pentru călători din Texas; John Parker, un bancher şi Herb Kelleher, un avocat. Le-au trebuit patru ani până când primul avion a decolat. Imediat ce compania s-a organizat sub forma unei societăţi pe acţiuni, Braniff, Trans Texas şi Continental Airlines au încercat să îi scoată din afaceri. Şi aproape au reuşit. A urmat proces după proces şi un bărbat dintre cei trei a transformat toată povestea într-un război personal: Herb Kelleher. Când capitalul social aproape că era lichidat şi se părea că fuseseră învinşi, consiliul director a vrut să renunţe. Totuşi Kelleher le-a spus, „Haideţi să mai încercăm o dată. Voi continua să reprezint compania la tribunal şi voi amâna plata oricăror taxe legale, iar toate celelalte cheltuieli de judecată le voi plăti eu personal. "În cele din urmă când cazul lor a ajuns la Curtea Supremă a Tribunalului din Texas, au câştigat şi cel puţin au putut să dea drumul la zboruri.

O dată ce i-au dat drumul din nou, Southwest l-a angajat în funcţia de director executiv pe Lamar Muse, un lider experimentat în liniile aeriene. Acesta la rândul său a angajat cei mai buni directori de departament. Şi pentru că alte linii aeriene încercau să-i scoată de pe piaţă, Kelleher şi Muse au continuat lupta – la tribunal şi pe piaţă. Când au întâmpinat greutăţi în ocuparea locurilor de zbor cu destinaţia Houston, Southwest a început să zboare către aeroportul Hobby din Houston, care era mult mai accesibil călătorilor, acesta fiind mai apropiat de oraş. Când marea majoritate a companiilor aeriene s-au îndreptat către noul aeroport Fort Worth din Dallas, Sothwest a ales ca destinaţie mult mai convenabilul Love Field. Când compania a fost obligată să-şi vândă unul dintre cele patru avioane pentru a supravieţui, directorii au pus la cale un plan prin care celelalte avioane nu rămâneau la sol între zboruri mai mult de zece minute. Astfel Soythwest şi-a putut menţine rutele şi orarul de zbor. Şi când nu găseau nici o altă modalitate de a-şi ocupa avioanele, au încercat



metoda preţurilor mai scăzute, oferind călătorilor posibilitatea de a-şi reduce o parte din costuri.

În tot acest timp, Kelleher a continuat să lupte şi a ajutat Southwest să supravieţuiască. În 1978, şapte ani de la lansarea micii flote aeriene, a devenit Preşedintele companiei. În 1982 a preluat şi funcţia de director executiv. Astăzi el continuă să se lupte şi să găsească noi modalităţi de a-şi duce compania spre victorie. Şi iată succesele sale:

## SOUTHWEST ASTĂZI ŞI IERI

| | 1971 | 1997 |
|---|---|---|
| *Mărimea flotei* | 4 | 262 |
| *Angajaţi la sfârşitul anului* | 195 | 23.974 |
| *Călători* | 108.000 | 50.399.960 |
| *Oraşe de destinaţie* | 5 | 51 |
| *Număr de zboruri* | 6.051 | 786.288 |
| *Dividende acţionari* | 3. 3 milioane$ | 2.0 miliarde$ |
| *Active* | 22 milioane$ | 4.2 miliarde$ |

Colleen Barrett, vice-preşedintele administrativ de la Southwest trage următoarea concluzie: „Mentalitatea de războinic, lupta pentru supravieţuire a creat cultura noastră." Ceea ce au Kelleher şi Southwest nu este doar dorinţa de a supravieţui, ci şi dorinţa de a învinge. Liderii care aplică Legea Victoriei cred că ceva mai puţin decât succesul este inacceptabil. Şi nu trec niciodată la Planul B. Numai aşa reuşesc să se lupte în continuu.

**Liderii nu trec niciodată la Planul B. Numai aşa reuşesc să se lupte în continuu.**

Care este nivelul tău de aşteptare în ceea ce priveşte succesul organizaţiei tale? Cât eşti de hotărât să câştigi „meciul"? O să foloseşti Legea Victoriei când eşti încolţit sau ai de gând să arunci prosopul alb în ring şi să cedezi? Răspunsul tău la această întrebare îţi arată dacă vei avea succes sau nu ca lider.

# LEGEA MARELUI AV

## *Avântul este cel mai bun prieten al liderului*

Toţi liderii se găsesc la un moment în situaţia delicată de a face o schimbare în organizaţia lor. Cheia este avântul – sau ceea ce numesc eu Marele Avânt. Aşa cum fiecare marinar ştie că nu poţi mânui cârma dacă nava nu se află în mişcare, liderii de excepţie înţeleg că schimbarea direcţiei necesită un progres în prealabil – şi astfel ajungem la Legea Marelui Av.

Acum câţiva ani am văzut un film cu titlul *Rezistă şi Dă mai departe.* Poate l-aţi văzut şi dumneavoastră. Este vorba despre un profesor care a existat în realitate, pe nume Jaime Escalante, care lucra la Liceul Garfield din estul oraşului Los Angeles, California. Filmul se concentrează asupra abilităţii acestuia de a preda, dar povestea adevărată este este de fapt un studiu despre Legea Marelui Av.

Jaime Escalante avea predarea, motivarea şi ştiinţa conducerii în sânge, încă de când era un tânăr în ţara sa natală, Bolivia. El a început prin a se ocupa de copii, încă de când era la şcoala elementară, iar cariera de profesor de fizică a început-o înainte de a-şi da diploma. Rapid s-a impus ca cel mai bun profesor din regiune. La vârsta de 30 de ani, Escalante şi familia sa a emigrat în Statele Unite. Timp de câţiva ani a lucrat într-un restaurant, apoi la Russell Electronics. Deşi ar fi putut avea o carieră promiţătoare la Russell, s-a întors la şcoală şi şi-a luat o nouă diplomă de absolvire, astfel încât să aibă dreptul de a preda în Statele Unite. Dorinţa fierbinte a lui Escalante era să schimbe ceva în viaţa oamenilor.

La vârsta de patruzeci şi trei de ani, a fost angajat la liceul Garfield ca profesor de informatică. Dar când a ajuns la Garfield a aflat că nu există fonduri pentru departamentul de informatică. Şi pentru că specializarea lui era în matematică, i s-a propus să predea bazele matematicii. Dezamăgit, a plecat în căutarea primei sale clase, sperând ca dorinţa lui de a schimba ceva în viaţa oamenilor să nu se stingă.



### LUPTÂNDU-SE CU VALUL URIAŞ AL UNUI AVÂNT NEGATIV

Trecerea de la calculatoare la matematică s-a dovedit a fi una dintre cele mai mici probleme ale lui Escalante. Şcoala, care părea un loc aşa de liniştit în vara în care a dat el interviul, era acum un haos. Disciplina era inexistentă. Bătăile păreau ceva la ordinea zilei. Gunoiul şi graffiti stăpâneau zona. Elevii – şi chiar copii din afara şcolii – hoinăreau prin liceu toată ziua. Escalante a aflat că Alex Avilez, directorul liberal al şcolii, chiar încuraja recunoaşterea găştilor din campus. Avilez hotărâse că găştile din şcoală au nevoie de validare şi de mai multe oportunităţi pentru a se identifica cu şcoala. Aşa că a încurajat 18 găşti diferite să-şi plaseze propriile însemne (simboluri) în diverse locuri din campus pentru a indica locurile lor de întâlnire. Era cel mai negru coşmar al unui profesor. Ce putea să facă Escalante în astfel de condiţii?

În fiecare zi se gândea să-şi dea demisia. Dar pasiunea lui pentru predat şi hotărârea de a schimba viaţa elevilor au fost mai puternice. În acelaşi timp ştia că elevii erau condamnaţi dacă şcoala nu se schimba. Alunecau foarte repede în jos şi aveau nevoie de ceva care să-i stimuleze.

Salvarea a apărut ca rezultat a ceea ce părea un recul puternic: când administratorii au fost informaţi că şcoala este pe punctul de a-şi pierde acreditarea, consiliul l-a înlăturat pe Directorul Avilez şi l-a înlocuit cu un lider mai bun, Paul Possemato. Acesta a curăţat imediat şcoala, a descurajat activitatea bandelor şi i-a alungat pe cei care nu învăţau în şcoală. Deşi lucra acolo doar de doi ani, acest director a salvat Garfield şi a stopat procesul de degenerare.

### E NEVOIE DE UN LIDER PENTRU A PORNI LUCRURILE

Filmul sugerează că Escalante este cel care a venit cu ideea de a pregăti elevii pentru a da un examen de promovare la un nivel

superior (AP). În realitate se mai dăduseră câteva examene de acest gen şi înainte. În fiecare an elevii susţineau diverse teste de limbă spaniolă. Şi din când în când, câte un elev încerca să dea câte un test la fizică sau istorie. Problema era că şcoala nu avea un lider cu viziune care să le susţină cauza. Aici intră în scenă Escalante. El credea că împreună cu şcoala poate să influenţeze viaţa studenţilor săi, iar primul pas care trebuia făcut era să provoace toţi elevii şcolii să susţină un test de promovare.

## PAŞII MICI

În toamna lui 1978, Escalante a organizat primul test. După un mic calcul a rezultat că numai paisprezece studenţi din 3500 puteau să susţină examen pentru obţinerea unei diplome aferente cursurilor studiate la Garfield. A pus la punct un plan de muncă pentru un acel grup. Până la sfârşitul celei de-a doua săptămâni de şcoală, pierduse şapte elevi deja – jumătate de clasă. Chiar şi cei care au rămas nu erau pregătiţi pentru a putea susţine testul în cauză. Iar până la sfârşitul primăverii, mai rămăsese cu cinci elevi. Toţi au dat testul de promovare în mai, dar numai doi dintre ei au obţinut certificatul.

Escalante a fost dezamăgit, dar a refuzat să renunţe, mai ales că făcuse ceva progrese. Ştia că dacă poate impulsiona câţiva elevi, dacă le poate câştiga încrederea şi dacă le putea da speranţă, ar fi putut să treacă mai departe. Dacă ar fi putut să mai creeze un moment de avânt, lucrurile s-ar fi schimbat în şcoală.

## DOUĂ CHEI: PREGĂTIRE ŞI MOTIVARE

Escalante şi-a dat seama că nu poate reuşi decât dacă elevii săi erau suficient de inspiraţi şi pregătiţi cum trebuie. Motivarea nu părea o problemă, deoarece profesorul de matematică era talentat în acest domeniu. Îi citea imediat pe elevi şi ştia exact cum să procedeze cu ei. Dacă aveau nevoie de motivare, le va da mai multe teme sau va provoca unul din sportivii şcolii la un meci de handbal. (Escalante n-a pierdut niciodată). Dacă aveau nevoie de încurajare, atunci îi va duce la McDonald drept recompensă. Dacă deveneau puturoşi, îi inspira, uimea, amuza şi chiar îi intimida. În tot acest timp, el le arăta ce înseamnă să munceşti din greu, să fii hotărât să obţii excelenţa şi ceea ce numea el *ganas* – dorinţa.

**Liderii găsesc întotdeauna o cale de a îmbunătăţi situaţia.**



Pregătirea elevilor era partea cea mai dificilă. La clasele mai mici a introdus algebra şi trigonometria şi i-a determinat şi pe unii dintre colegii lui să facă la fel. Tot atunci a început să promoveze un program de vară pentru cursuri de matematică avansată. Cu timpul rezultatele elevilor s-u îmbunătăţit.

## TOTUL ÎNCEPE CU UN PIC DE PROGRES

Toamna, Escalante a mai făcut o clasă de matematică, de data aceasta cu nouă studenţi. La sfârşitul anului, opt dintre ei au susţinut testul şi şase dintre ei l-au trecut. Făcea progrese. Vestea succesului său s-a răspândit, iar în toamna anului 1980, clasa sa de matematică avea cincisprezece elevi. Cu toţii au susţinut testul la sfârşitul anului şi paisprezece dintre ei au trecut. Nu erau nişte paşi uriaşi, dar Escalante vedea că acest program pregătea o perioadă de avânt.

Următorul grup de elevi, în număr de 18, este subiectul filmului de care vorbeam. Ca şi predecesorii lor, au muncit din greu să înveţe matematica, mulţi dintre ei venind la şcoală la ora 7 dimineaţă în fiecare zi – cu o oră şi jumătate înainte de începerea programului. Şi deseori stăteau până la 5, 6, sau chiar 7 seara. Când au dat testul în mai, au ştiut că au făcut bine.

## CINE ESTE CEL CARE ÎMPIEDICĂ ELANUL?

Dar apoi a mai apărut o problemă, care ameninţa să distrugă programul energic şi să îngheţe elanul pe care Escalante reuşise să-l insufle în ani de muncă îndârjită. Un examinator de la Serviciul de Testare Educaţională (ETS), care administra examenele AP, a descoperit câteva elemente similare în lucrările făcute de elevi. Aceasta a dus la investigarea a paisprezece elevi din cei optsprezece elevi de la Garfield care dăduseră testul. Examinatorii îi acuzau pe elevii lui Escalante că au copiat.

Finalizarea investigaţiilor s-a transformat într-un coşmar birocratic. Singura modalitate pentru ca elevii să primească certificatul pe care şi-l doreau cu atâta disperare era reexaminarea, dar elevii erau foarte indignaţi şi aveau senzaţia că o nouă testare ar fi însemnat recunoaşterea vinei. Escalante a încercat să intervină, dar birocraţii de la ETS au refuzat să discute cu el.

Henry Gardillas, care era director în acea perioadă, a încercat şi el să-i determine pe cei de la ETS să revină asupra deciziei lor, dar fără succes. Se aflau în impas.

În cele din urmă, alevii au căzut de acord să dea testul din nou – deşi nu mai erau în timpul anului şcolar şi nu mai studiaseră de trei luni. Care au fost rezultatele? Toţi elevii au trecut. Cota de trecere a lui Escalante în acel an a fost de sută la sută.

## CREATORUL NON-ELANULUI

Ceea ce ar fi putut ucide avântul luat de Escalante s-a dovedit de fapt un creator al acestuia. Elevii din şcoală au devenit mai încrezători, iar cei din comunitate au început să susţină programul lui Escalante. Publicitatea din jurul testului le-a dat un impuls care a făcut posibilă demararea unui program de vară la Colegiul din estul oraşului Los Angeles, pe care Escalante şi-l dorea de mult pentru elevii săi.

După aceasta, programul de matematică a înflorit. În 1983, numărul elevilor care au trecut examenul AP aproape s-a dublat, de la 18 la 31. În anul următor s-a dublat din nou, numărul ajungând la 63. Şi a continuat să crească. În 1987, 129 de elevi au dat testul, 85 la sută dintre ei obţinând certificatul de absolvire. Liceul Garfield, considerat odată oaia neagră a liceelor, producea 27 de procente dintre toţi hispanicii americani care luau testul AP.

## EXPLOZIA AVÂNTULUI

Toţi elevii liceului Garfield au simţit beneficiile Legii Marelui Av. Şcoala a început să programeze ore speciale în care elevii se puteau pregăti pentru testele AP. În timp, Garfield a început să ţină în mod regulat ore de pregătire în vederea examenelor AP pentru aproape toate materiile: spaniolă, matematică, istorie, istorie europeană, biologie, fizică, franceză, constituţie şi informatică.

în 1987, nouă ani după ce Escalante a pus bazele programului, elevii de la Garfield au susţinut mai bine de 325 de teste AP. Şi mai incredibil era faptul că Garfield avea o listă în aşteptare cu peste patru sute de studenţi din afară care doreau să se înscrie în acest program. Şcoala care era odată bătaia de joc a tuturor şi care aproape că îşi pierduse acreditarea intrase în topul primelor trei licee din ţară! Aceasta este puterea Legii Marelui Av.



## NUMAI UN LIDER POATE CREA UN ASTFEL DE AVÂNT

Este nevoie de un lider pentru a crea un astfel de avânt. Cei care îl urmează se lasă prinşi de el. Şi managerii pot profita de el o dată ce acesta a prins aripi. Dar crearea lui depinde de cineva care să îi motiveze pe ceilalţi. Harry Truman a spus odată, „Dacă nu suporţi căldura, ieşi din bucătărie" în cazul liderilor, expresia ar trebui să sune ceva de genul, „Dacă nu reuşeşti să produci puţină căldură, ieşi din bucătărie."

**„Dacă nu reuşeşti să produci puţină căldură, ieşi din bucătărie."**

## ADEVĂRUL DESPRE AVÂNT

Avântul este cel mai bun prieten al liderului. Uneori el desparte victoria de înfrângere. De aceea în meciurile de baschet, când echipa adversă marchează puncte după puncte şi îşi ia un elan nestăvilit, un bun antrenor va cere o pauză. El ştie că dacă avântul celeilalte echipe devine prea puternic, chiar şi cele mai simple sarcini pot crea probleme insurmontabile. Dar când avântul este de partea dumneavoastră, viitorul pare strălucitor, obstacolele mai mici, iar problemele temporare.

### AVÂNTUL ÎI FACE PE LIDERI SĂ ARATE MAI BINE DECÂT ÎN REALITATE

Când liderii au avântul de partea lor, oamenii îi cred genii. Lipsurile par de domeniul trecutului. Uită greşelile făcute de lider. Avântul schimbă perspectiva oamenilor asupra liderilor.

### AVÂNTUL ÎI AJUTĂ PE SUSŢINĂTORI SĂ ACŢIONEZE MAI BINE

Când organizaţia este condusă de un lider puternic şi se află în plin avânt, oamenii sunt motivaţi şi ca urmare performanţele lor sunt mai bune. Ei devin eficienţi dincolo de speranţele şi aşteptările lor.

**Cu suficient elan, aproape orice fel de schimbare este posibilă.**

Dacă vă amintiţi echipa de hockey de la Olimpiada din 1980, ştiţi exact despre ce vorbesc. Echipa era bună, dar nu suficent de bună pentru a câştiga medalia de aur. Şi totuşi americanii au făcut asta. De ce? Deoarece în timpul campionatului, au câştigat meci după meci

împotriva unor echipe foarte dure. Au luat atât de mult avânt, încât performanţele lor au fost mult peste capacitatea lor. După ce i-au bătut pe ruşi, nimic nu i-a mai împiedicat să vină acasă cu medalia de aur.

### E MAI UŞOR SĂ DEZVOLŢI ELANUL DECÂT SĂ-L STÂRNEŞTI

Aţi schiat vreodată pe apă? În caz afirmativ, ştiţi că este mai greu să te ridici la suprafaţă, decât să te menţii deasupra. Gândiţi-vă când aţi schiat prima dată. Înainte de a vă ridica, barca v-a târât o perioadă şi probabil că aveaţi senzaţia că braţele dumneavoastră vor ceda din cauza greutăţii apei care vă acoperea pieptul şi faţa. Pentru o clipă sunt sigur că aţi avut senzaţia că nu veţi mai putea ţine frânghia. Apoi însă, forţa apei a împins schiurile la suprafaţă şi v-aţi pus în mişcare. Din acel moment puteaţi face orice fel de întoarceri doar printr-o mişcare subtilă a schimbării greutăţii de pe un picior pe altul. Startul seamănă cu o adevărată luptă, dar o dată ce înaintaţi, puteţi face tot felul de lucruri uimitoare.

### AVÂNTUL ESTE CEL MAI PUTERNIC AGENT DE SCHIMBARE

Cu elan suficient, aproape orice schimbare este posibilă. Aşa s-a întâmplat şi la Liceul Garfield, considerat de multă lume un loc fără speranţe şi este adevărat pentru orice altă organizaţie. Avântul face posibilă victoria.

## CEA MAI MARE PROVOCARE A MEA LEGATĂ DE AVÂNT

Marea mea bătălie pentru a lua avânt a avut loc la Skyline, cea de-a treia biserică la care am fost lider. Am ajuns acolo în calitate de pastor în 1981 şi pentru că biserica se afla într-un proces de dezvoltare, nu mi-a trebuit mult timp să-mi dau seama că trebuie să ne mutăm pentru a susţine această dezvoltare.

La început am crezut că asta nu nu va constitui o problemă. O mutare de acele dimensiuni nu era uşoară, dar venise momentul. Am început să prindem elan, numărul enoriaşilor s-a dublat de la 1000 la 2000. Prin aplicarea Legii Cercului Intern, îmi alcătuisem o echipă excepţională. Moralul oamenilor era ridicat. Şi aveam şi avantajul de a mai fi trecut printr-un proces de



reconstrucţie la cele două biserici anterioare. Am omis însă să iau în consideraţie puternica birocraţie din San Diego şi legile de protejare a mediului din California.

Când eram pastor la prima biserică din Indiana, am experimentat o dezvoltare rapidă şi am hotărât că trebuie să ne mutăm. După ce am luat hotărârea de a construi un nou edificiu, unul dintre enoriaşii parohiei ne-a donat o bucată de pământ şi în câteva săptămâni ne-am apucat de treabă. În mai puţin de nouă luni, construisem deja o nouă clădire în care ne-am mutat.

În California ar fi trebuit să se întâmple la fel. Am început procesul de mutare în 1984. Din cauza politicii locale, a preocupării vecinilor şi a reglementărilor mediului înconjurător, ce părea a fi un proiect de trei ani s-a transformat într-unul care a durat de trei ori mai mult. După cum s-a dovedit, ne-a luat unsprezece ani pentru a obţine autorizaţia de zonă şi de construcţie. Nu mai lucram acolo când proiectul ajuns la final. Jim Garlow, care a devenit pastor al bisericii după plecarea mea, a reuşit să finalizeze totul împreună cu o echipă de oameni minunaţi.

Cea mai mare provocare căreia a trebuit să-i fac faţă a fost menţinerea elanului la un nivel suficient de puternic în ultimii cinci ani la Skyline. Alte biserici în împrejurări similare ar fi renunţat şi înainte de a-şi da seama numărul enoriaşilor s-ar fi diminuat. Dar nu şi Skyline. Ce ne-a salvat pe noi? Răspunsul poate fi găsit în Legea Marelui Av. Am făcut tot ce mi-a stat în putinţă de-a lungul acelor ani să păstrez elanul oamenilor. Le-am vorbit oamenilor în permanenţă despre noul edificiu. Ne făcusem un obicei din a ne concentra asupra a ceea ce puteam face şi nu asupra celor pe care nu le puteam face şi sărbătoream adesea orice victorie oricât de mică. Între timp făceam progrese mai mari în zonele în care puteam. Am îmbunătăţit calitatea grupurilor mici, dându-le mai multă putere şi am continuat să dezvoltăm lideri. Asta ne-a ajutat să mergem înainte. Elanul nostru era atât de puternic încât nici chiar un obstacol care ne-a luat unsprezece ani să trecem peste el nu ne-a oprit.

Dacă dorinţa dumneavoastră este de a face lucruri mari cu organizaţia dumneavoastră, nu subestimaţi puterea avântului. Este cel mai bun prieten al liderului. Dacă îl dezvoltaţi, puteţi obţine tot ce doriţi. Aceasta este puterea Marelui Av.

LEGEA A ŞAPTESPREZECEA

# LEGEA PRIORITĂŢILOR

## *Liderii înţeleg că activitatea nu înseamnă neapărat şi rezultate*

Liderii nu se dezvoltă niciodată atât de mult încât să nu mai fie nevoie să stabilească priorităţi. Este ceva la care liderii buni nu renunţă niciodată, fie că susţinătorii lui alcătuiesc un grup mic, fie că sunt la conducerea unei biserici sau a unei mici afaceri, fie că au în mâinile viitorul unei corporaţii de două miliarde de dolari. Acest fapt mi s-a părut evident în anul în care mi-am mutat companiile din San Diego, California în Atlanta, Georgia.

Credeam că tot restul vieţii mele voi rămâne să trăiesc în San Diego. Este un oraş uimitor cu una din cele mai bune clime din lume. Este localizat la zece minute de plajă şi două ore de pârtiile de ski. Are cultură, echipe sportive profesioniste şi restaurante minunate. Şi puteam să joc golf tot timpul anului. De ce să vreau să părăsesc un loc ca acesta?

**Un lider este persoana care se caţără în cel mai înalt copac, studiază peisajul cu atenţie şi strigă cât îl ţin plămânii, „Asta nu e jungla noastră!'"**
**— Stephen Covey**

Dar într-o zi am început să-mi reevaluez priorităţile. Eram plecat de acasă foarte mult timp din cauza nenumăratelor mele conferinţe şi ore de consultanţă. Mi-am dat seama că domiciliul meu fiind în San Diego, îmi pierdeam foarte mult timp zburând cu avionul pentru a junge în diverse colţuri ale ţării. Aşa că am întrebat-o pe Linda, asistenta mea, să calculeze cam câte ore îmi petreceam schimbând de zor diverse zboruri. Rezultatul a fost şocant. În 1996, zburasem douăzeci şi şapte de zile între San Diego şi Dallas pentru a prinde alte conexiuni. Atunci am hotărât să mut INJOY şi celelalte companii ale mele



într-un oraş care avea un nod aerian. Stephen Covey făcea următoarea remarcă,"Un lider este persoana care se caţără în cel mai înalt copac, studiază peisajul cu atenţie şi strigă cât îl ţin plămânii, „Asta nu e jungla noastră!'" Cam asta simţeam şi eu când am luat hotărârea să ne mutăm.

În cele din urmă am hotărât că Atlanta, Georgia este locul ideal. De acolo aş fi putut să ajung în orice colţ al ţării în mai puţin de două ore. Astfe câştigam timp suplimentar în anii care aveau să vină. În al doilea rând, oraşul este frumos şi oferă oportunităţi culturale, recreaţionale şi educaţionale excelente. Ce să mai, oamenii mei care se mutau din California se bucurau şi aici de un standard de viaţă corespunzător. Mutarea a fost o adevărată întreprindere, dar nu am întâmpinat nici un fel de dificultăţi datorită muncii susţinute a oamenilor care lucrau pentru mine.

### CEI TREI "R"

Imediat după ce ne-am mutat în Atlanta, mi-am reevaluat priorităţile. În ultimii ani, programul meu devenise din ce în ce mai încărcat. Iar dimensiunea organizaţiilor noastre era în creştere. Cu patru ani înainte, nu aveam mai mult de 20 de angajaţi. Acum aveam mai bine de o sută. Dar doar pentru că eram mai mulţi nu însemna şi că avem mai mult succes şi realizam tot ce ne propuneam. În astfel de momente trebuie să aplici Legea Priorităţilor.

În ultimii zece ani, am folosit două principii care să mă ajute la măsurarea activităţii mele şi care să mă ghideze în stabilirea priorităţilor.

Primul este Principiul Pareto. Îl prezint deseori oamenilor care participă la conferinţele mele şi l-am explicat şi în cartea mea *Dezvoltă Liderul din Tine*. Ideea este următoarea: dacă îţi concentrezi atenţia asupra activităţilor care se încadrează în primele 20 de procente în termeni ai importanţei, restul de 80 de procente vine ca o răsplată a eforturilor tale. De exemplu, dacă ai zece angajaţi, ar trebui să oferi 80 la sută din timpul tău celor mai buni doi oameni pe care îi ai. Dacă ai o sută de clienţi, primii douăzeci constituie 80 la sută din afacerea ta. Dacă lista ta cu ce trebuie să

**Sunt multe lucruri care îmi sar în ochi, dar numai foarte puţine îmi ajung la inimă.**
**— Tim Redmond**

LEGEA A ŞAPTESPREZECEA

# LEGEA PRIORITĂŢILOR

## *Liderii înţeleg că activitatea nu înseamnă neapărat şi rezultate*

Liderii nu se dezvoltă niciodată atât de mult încât să nu mai fie nevoie să stabilească priorităţi. Este ceva la care liderii buni nu renunţă niciodată, fie că susţinătorii lui alcătuiesc un grup mic, fie că sunt la conducerea unei biserici sau a unei mici afaceri, fie că au în mâinile viitorul unei corporaţii de două miliarde de dolari. Acest fapt mi s-a părut evident în anul în care mi-am mutat companiile din San Diego, California în Atlanta, Georgia.

Credeam că tot restul vieţii mele voi rămâne să trăiesc în San Diego. Este un oraş uimitor cu una din cele mai bune clime din lume. Este localizat la zece minute de plajă şi două ore de pârtiile de ski. Are cultură, echipe sportive profesioniste şi restaurante minunate. Şi puteam să joc golf tot timpul anului. De ce să vreau să părăsesc un loc ca acesta?

**Un lider este persoana care se caţără în cel mai înalt copac, studiază peisajul cu atenţie şi strigă cât îl ţin plămânii, „Asta nu e jungla noastră!'"**
**— Stephen Covey**

Dar într-o zi am început să-mi reevaluez priorităţile. Eram plecat de acasă foarte mult timp din cauza nenumăratelor mele conferinţe şi ore de consultanţă. Mi-am dat seama că domiciliul meu fiind în San Diego, îmi pierdeam foarte mult timp zburând cu avionul pentru a junge în diverse colţuri ale ţării. Aşa că am întrebat-o pe Linda, asistenta mea, să calculeze cam câte ore îmi petreceam schimbând de zor diverse zboruri. Rezultatul a fost şocant. În 1996, zburasem douăzeci şi şapte de zile între San Diego şi Dallas pentru a prinde alte conexiuni. Atunci am hotărât să mut INJOY şi celelalte companii ale mele



într-un oraş care avea un nod aerian. Stephen Covey făcea următoarea remarcă,"Un lider este persoana care se caţără în cel mai înalt copac, studiază peisajul cu atenţie şi strigă cât îl ţin plămânii, „Asta nu e jungla noastră!'" Cam asta simţeam şi eu când am luat hotărârea să ne mutăm.

În cele din urmă am hotărât că Atlanta, Georgia este locul ideal. De acolo aş fi putut să ajung în orice colţ al ţării în mai puţin de două ore. Astfe câştigam timp suplimentar în anii care aveau să vină. În al doilea rând, oraşul este frumos şi oferă oportunităţi culturale, recreaţionale şi educaţionale excelente. Ce să mai, oamenii mei care se mutau din California se bucurau şi aici de un standard de viaţă corespunzător. Mutarea a fost o adevărată întreprindere, dar nu am întâmpinat nici un fel de dificultăţi datorită muncii susţinute a oamenilor care lucrau pentru mine.

### CEI TREI "R"

Imediat după ce ne-am mutat în Atlanta, mi-am reevaluat priorităţile. În ultimii ani, programul meu devenise din ce în ce mai încărcat. Iar dimensiunea organizaţiilor noastre era în creştere. Cu patru ani înainte, nu aveam mai mult de 20 de angajaţi. Acum aveam mai bine de o sută. Dar doar pentru că eram mai mulţi nu însemna şi că avem mai mult succes şi realizam tot ce ne propuneam. În astfel de momente trebuie să aplici Legea Priorităţilor.

În ultimii zece ani, am folosit două principii care să mă ajute la măsurarea activităţii mele şi care să mă ghideze în stabilirea priorităţilor.

Primul este Principiul Pareto. Îl prezint deseori oamenilor care participă la conferinţele mele şi l-am explicat şi în cartea mea *Dezvoltă Liderul din Tine*. Ideea este următoarea: dacă îţi concentrezi atenţia asupra activităţilor care se încadrează în primele 20 de procente în termeni ai importanţei, restul de 80 de procente vine ca o răsplată a eforturilor tale. De exemplu, dacă ai zece angajaţi, ar trebui să oferi 80 la sută din timpul tău celor mai buni doi oameni pe care îi ai. Dacă ai o sută de clienţi, primii douăzeci constituie 80 la sută din afacerea ta. Dacă lista ta cu ce trebuie să

**Sunt multe lucruri care îmi sar în ochi, dar numai foarte puţine îmi ajung la inimă.**
**— Tim Redmond**

faci conţine zece activităţi, primele două ca importanţă te vor răsplăti mai târziu cu 80 de procente de reuşită. Dacă nu aţi observat până acum acest fenomen, testaţi-l şi veţi vedea că funcţionează.

Al doilea principiu este cel legat de cei trei R. Cei trei R sunt Revendicare, Răsplată şi Recompensă. Pentru a fi eficient, un lider trebuie să-şi ordoneze viaţa în funcţie de răspunsul la următoarele întrebări:

### 1. CE SE *REVENDICĂ*

Noi toţi suntem datori să dăm explicaţii cuiva – unui angajat, consiliului director, acţionarilor noştri sau altcuiva. De aceea, lista priorităţilor trebuie să înceapă cu ceea ce vi se cere. Ceea ce se cere, dar nu neapărat de la dumneavoastră, ar trebui să fie delegat sau eliminat.

### 2. CE ADUCE CEA MAI MARE *RĂSPLATĂ*?

În calitate de lider ar trebui să vă petreceţi cât mai mult timp în domeniul în care sunteţi cel mai puternic. Dacă ceva poate fi făcut în procent de 80 la sută la fel de bine de către o altă persoană din organizaţia dumneavoastră, daţi-i această putere de a face. Dacă o sarcină s-ar putea face *potenţial* la acelaşi standard, atunci dezvoltaţi persoana respectivă în acest sens.

### 3. CE ADUCE *RECOMPENSA* CEA MAI MARE?

Tim Redmond spunea, „Există multe lucruri care îmi atrag privirea, dar există doar câteva care îmi vor intra la inimă." Lucrurile care vă aduc recompensa cea mai mare sunt artificiile din viaţa unui lider. Nimic nu dă energie mai mare unei persoane ca pasiunea.

## REORDONAREA PRIORITĂŢILOR

Prioritatea numărul unu după ce m-am mutat în Atlanta era timpul acordat familiei mele. Am discutat acest aspect cu soţia mea, Margaret, şi am ajuns la o înţelegere în ceea ce priveşte timpul petrecut împreună. Apoi i-am chemat pe cei patru preşedinţi ai companiilor mele şi alţi câţiva oameni cheie pentru a mă ajuta în procesul de revizuire ale celorlalte priorităţi şi pentru a hotărî cum îmi voi petrece timpul de aici înainte. În timpul discuţiilor ei mi-au spus care sunt nevoile lor, iar eu le-am



împărtăşit viziunea mea. Împreună am hotărât cât timp voi acorda celor patru domenii prioritare. Iată mai jos rezultatul:

| DOMENIU | TIMP ALOCAT |
|---|---|
| 1. Ştiinţa conducerii | 19% |
| 2. Comunicare | 38% |
| 3. Creaţie | 31% |
| 4. Relaţii | 12% |

Toate cele patru domenii sunt pasiunea mea. Toate sunt absolut necesare pentru dezvoltarea şi sănătatea organizaţiilor şi ele îmi oferă cele mai mari satisfacţii. Până acum ele m-au servit pe mine şi companiile mele foarte bine. Dar în fiecare an reluăm acest proces pentru a vedea cât de eficiente au fost pentru noi. Activitatea nu înseamnă în mod neapărat şi rezultate. Dacă vrem să fim eficienţi şi în continuare, trebuie să lucrăm respectând Legea Priorităţilor.

## JOCUL SĂU S-A NUMIT: PRIORITĂŢI

Dacă examinaţi viaţa oricărui lider veţi vedea că fiecare dintre aceştia şi-au pus priorităţile în acţiune. De fiecare dată când Norman Schwarzkopf avea o nouă misiune, el nu se baza doar pe intuiţia sa de lider; el re-examina priorităţile unităţii respective. Când Lee Iacocca a venit la conducerea Chrysler, primul lucru pe care l-a făcut a fost să-şi revizuiască priorităţile. Când exploratorul Roald Amundsen a reuşit să ajungă cu echipa sa la Polul Sud, acest lucru s-a întâmplat în special datorită modului său de a-şi stabili priorităţile.

Liderii de succes trăiesc respectând Legea Priorităţilor. Ei ştiu că activitatea nu înseamnă neapărat şi rezultate. Dar cei mai buni lideri pot face ca această lege să lucreze pentru ei, reuşind să satisfacă priorităţi multiple. Procedând astfel concentrarea lor creşte, iar numărul acţiunilor scade.

Unul dintre liderii experţi în aşa ceva este şi unul dintre idolii mei: John Wooden, fostul antrenor de baschet de la UCLA Bruins. Este poreclit şi Vrăjitorul din Westwood, deoarece rezultatele obţinute de el au fost atât de uimitoare încât păreau mai degrabă magice.

Dovada abilităţii lui Wooden de a face ca Legea Priorităţilor să lucreze pentru el a putut fi văzută în modul în care el aborda antrenamentul. Wooden pretinde că multe dintre metodele sale

se bazează pe ce a învăţat privindu-l pe Frank Leahy, fostul antrenor al lui Notre Dame. În acest sens, el spunea, „Deseori am mers la antrenamentele lui Leahy şi am văzut cum împărţea antrenamentul în perioade mai scurte. Apoi mă duceam acasă şi mă gândeam de ce a procedat aşa. Mi-am dat seama că era o mare pierdere de timp pentru jucători. Conceptul lui Leahy mi-a revigorat ideile şi m-a ajutat să dezvolt ceea ce cunoşteam eu."

## TOTUL AVEA UN SCOP BAZAT PE PRIORITĂŢI

Prietenii mei care au fost în armată mi-au spus că de multe ori trebuiau să se grăbească şi apoi să aştepte. Părea că acest lucru e valabil şi pentru unii antrenori. Îşi puneau jucătorii să lucreze până le ieşea sufletul după care-ţi lăsa câteva minute să stea fără să facă nimic. Dar nu aşa lucra Wooden. El plănuia fiecare minut de antrenament şi fiecare activitate cu un scop precis pentru fiecare.

În fiecare an Wooden stabilea o listă de priorităţi ale echipei, pe baza observaţiilor făcute în campionatul anterior. Printre acestea se găseau obiective precum, „dezvoltă încrederea în Drollinger şi Irgovich, sau „Foloseşte schema 3 la 2 de cel puţin trei ori pe săptămână." De obicei avea vreo 10-12 astfel de obiective pe care vroia să le îndeplinească în timpul unui sezon. Dar Wooden îşi revizuia agenda în fiecare zi. Dimineaţa ruga un asistent să conceapă un plan detaliat al antrenamentului din ziua respectivă. Petreceau cam vreo două ore punând la cale strategia antrenamentului, care era posibil nici să nu dureze atât. Ideile erau inspirate de pe câteva cartonaşe cu notiţe pe care le purta după el toată ziua. Plănuia fiecare schemă, minut cu minut şi înregistra toate aceste informaţii într-o agendă chiar înaintea antrenamentului. Wooden s-a lăudat odată că dacă l-ai întreba ce făcea echipa lui într-o anumită zi la ora 3, în anul 1963, ar răspunde cu precizie schema pe care o repetau.

Wooden şi-a păstrat concentratea tot timpul şi a găsit şi modalităţi prin care jucătorii săi să facă la fel. Talentul său special consta în stabilirea câtorva priorităţi simultane. De exemplu, pentru a-şi ajuta jucătorii să exerseze loviturile libere – mulţi dintre ei considerau această metodă plictisitoare – Wooden a instituit o politică a loviturilor libere în timpul grămezilor, care să-i încurajeze să se concentreze şi să-şi îmbunătăţească jocul în



loc să piardă timpul. Imediat ce un jucător de pe linia de tuşă bătea mingea de câteva ori, ei trebuiau să şi intre în acţiune. Wooden schimba mereu numărul de lovituri în funcţie de apărători, atacanţi şi mijlocaşi astfel încât toată echipa să intre în teren prin rotaţie. Astfel toată lumea, indiferent de poziţia iniţială, căpăta experienţă jucând, o prioritate majoră pentru dezvoltarea unei echipe totale.

Cel mai remarcabil aspect legat de Wooden – şi care spune cel mai mult despre abilitatea sa de a concentra priorităţile – este că niciodată nu a fost de acord cu spionarea echipelor adverse. În schimb îşi concentra toate forţele pentru ca jucătorii lui să-şi valorifice potenţialul. Pentru asta el folosea antrenamentul şi comunicarea cu jucătorii. Ţelul lui nu a fost niciodată să câştige campionatul şi nici măcar să învingă echipa adversă. Dorinţa lui era ca fiecare să îşi valorifice potenţialul şi echipa lui să fie cea mai bună. Evident că rezultatele lui Wooden au fost incredibile. În mai bine de patruzeci de ani ca antrenor a pierdut un singur sezon – primul. Echipa UCLA a avut patru sezoane fără nici o înfrângere şi deţine recordul de zece victorii în campionatul NCAA. Nici un alt coleg de-al său nu a reuşit să se apropie de rezultatele lui. Wooden este un lider excepţional. Şi e posibil să fie cel mai bun antrenor existent indiferent de sport. De ce? Deoarece în fiecare zi el respectă Legea Priorităţilor.

## O VIZIUNE LA SCARĂ MONDIALĂ

Unul dintre cei mai eficienţi lideri de astăzi este Jack Welch, preşedintele de la General Electric, pe care l-am menţionat şi în capitolul Legea Multiplicării. Când Welch a preluat conducerea companiei în 1981, aceasta era o companie bună. Avea o istorie de peste nouăzeci de ani, acţiunile la bursă erau cotate la 4$ per acţiune, iar valoarea companiei era de aproximativ 12 miliarde de dolari şi deţinea locul unsprezece pe piaţa bursieră. Era o companie uriaşă, care avea 350 de afaceri strategice. Dar Welch credea că se poate şi mai bine. Care era strategia lui? Folosea Legea Priorităţilor.

La câteva luni de la preluarea companiei, a pornit ceea ce el numea revoluţia hardware. A schimbat complet profilul şi direcţia companiei. Welch spunea,

> "Pentru sutele de direcţii ale companiei am aplicat un singur criteriu: pot fi ele numărul 1 sau 2 pe piaţa mon-

dială? Din cele 348 de afaceri care nu aveau această capacitate, pe unele le-am închis, iar pe altele le-am vândut. Din vânzarea acestora am strâns 10 miliarde. Am investit alte 18 miliarde în cele rămase şi le-am susţinut material ulterior cu achiziţii în valoare de 17 miliarde de dolari.

Ce a rămas în 1989, pe lângă câteva operaţiuni de dimensiuni relativ reduse, au urcat între timp între primele 14 afaceri din lume... foarte bine poziţionate pentru anii '90...fiecare dintre ele ocupând primul sau al doilea loc în domeniul din care face parte."

Calităţile speciale de lider ale lui Welch, precum şi abilitatea de concentrare au avut drept rezultat nişte dividende incredibile. De când a preluat conducerea, acţiunile de la GE au crescut de patru ori. Când scriu aceste rânduri o acţiune GE se vinde cu peste 80 de dolari. Conform revistei *Fortune* compania este una dintre cele mai admirate şi recent a devenit cea mai valoroasă companie din lume, cu o capitalizare pe piaţă de mai bine de 250 de miliarde de dolari.

Cum a devenit GE cea mai bună companie din lume? Abilitatea lui Jack Welch de a aplica Legea Priorităţilor este răspunzătoare pentru aceasta. El nu a confundat niciodată activitatea cu rezultatele. El ştia că succesul cel mare vine numai dacă eforturile oamenilor sunt concentrate asupra aspectelor importante.

Oferiţi-vă ceva timp pentru a vă revizui priorităţile. Sunteţi la fel de răspândiţi ca şi GE la începutul anilor 80'? Sau vă concentraţi numai asupra câtorva lucruri care vă vor aduce şi cele mai mari recompense? Dacă nu trăiţi conform Legii Priorităţilor, poate a venit vremea să schimbaţi direcţia.

LEGEA A OPTSPREZECEA

# LEGEA SACRIFICIULUI

## *Un lider trebuie să renunţe întotdeauna la ceva pentru a merge mai departe.*

Una dintre cele mai incredibile răsturnări de situaţii din istoria afacerilor americane demonstrează în mod dramatic Legea Sacrificiului. Eroul principal a fost Corporaţia Chrysler la începutul anilor '80. Chrysler trecea printr-o perioadă de criză gravă, în ciuda succesului său anterior. Compania există încă de la mijlocul anilor '20, când Walter Chrysler a reorganizat compania Maxwell and Chalmers Motor şi i-a schimbat numele în Chrysler. În 1928, el a cumpărat Dodge and Plymouth, iar în 1940, anul în care a murit, avea cea de-a doua companie din lume ca mărime, situată înaintea lui Ford şi fiind depăşită doar de General Motors. Era o poveste de succes uimitoare. La un moment dat Chrysler deţinea deja 25 la sută din piaţa automobilelor.

În anii '60 compania şi-a menţinut poziţia suficient de puternică. O notă definitorie a maşinilor sale era proiectarea inovativă. De exemplu, inginerii de la Chrysler au fost cei care au proiectat aprinderea electronică, frânele hidraulice şi transmisia automată. În anii '60, maşinile lor erau cunoscute şi pentru performanţele înalte, cu modele ca Barracuda, Dodge Daytona şi Plymouth Road Runner – numită de unii bolidul străzii.

### O CĂDERE DEVASTATOARE

Însă chiar înainte de anii '70, compania a cunoscut un declin rapid. În 1978, cota lor de piaţă scăzuse de la un procent de 25 la un procent dureros de doar 11 la sută. Iar lucrurile mergeau din ce în ce mai rău. Compania se îndrepta spre faliment. În luna noiembrie a anului 1978, Chrysler a angajat un lider nou. Numele

său era Lee Iacocca. Era un om al maşinilor care îşi făcuse un nume printre cei de la Ford. Deşi avea pregătire de inginer, el şi-a început cariera în Pennsylvania în anii 40, în departamentul de vânzări de la Ford, pentru a junge în cele din urmă să lucreze chiar la sediul companiei în Dearborn, Michigan. Aici, a condus echipe care au creat automobile celebre, precum Lincoln Continental III şi legendarul Mustang, una din cele mai populare maşini din istorie.

În 1970, Iacocca a devenit preşedintele Companiei Ford Motor, cea mai înaltă poziţie după Preşedintele Henry Ford II. Cu totul, Iacocca a lucrat pentru Ford timp de 32 de ani. Când a părăsit compania în 1978, aceasta avea profituri record, numai în ultimii doi ani ai săi acolo încasând 1.8 miliarde dolari pe fiecare an. Deşi separarea nu a fost plăcută, între suma primită în urma rezilierii contractului de muncă şi acţiunile pe care la avea la Ford, Iacocca putea să nu se mai ducă la serviciu niciodată. Dar avea doar 54 de ani când a plecat de la Ford şi ştia că mai are multe de oferit.

## LIDER AL SALVĂRII

Invitaţia primită de la Chrysler de a se alătura conducerii era o oportunitate, dar şi o provocare unică în viaţa unui om. John Riccardo, preşedintele consiliului director, a recunoscut că aveau nevoie de cineva cu abilităţi de lider pentru a supravieţui, iar el nu avea aşa ceva. După Iacocca, Riccardo ştia că este depăşit de situaţie, când a hotărât să îl aducă la Chrysler. În schimb, Riccardo se va retrage în mai puţin de doi ani astfel încât Iacocca să poată deveni preşedintele companiei. John Riccardo era gata de sacrificiu pentru binele companiei. Iacocca avea şansa de a-şi realiza un vis de o viaţă: să fie numărul unu la una dintre Cele Trei Companii.

## IACOCCA A CEDAT PENTRU A URCA

Iacocca acceptat serviciul, dar în acelaşi timp a pornit şi pe drumul sacrificiului personal. Primul sacrificiu l-a făcut în finanţele sale. Salariul acceptat la Chrysler era cu puţin peste jumătate din cât câştiga ca preşedinte la Ford. Următorii sacrificaţi au fost membrii familiei sale. La Ford, Iacocca se mândrea cu faptul că de luni până vineri trage din greu la mucă, dar vinerea seara, sâmbăta şi duminica erau dedicate în întregime familiei sale. Seara când ajungea acasă, uita de problemele de la servici.

Dar la Chrysler trebuia să muncească contra-cronometru. În plus, seara nu putea să adoarmă. Mai târziu Iacocca a povestit că



deşi avea dimensiuni uriaşe, compania fusese condusă de parcă ar fi fost o mică băcănie. Nu existau nici un fel de sisteme financiare şi de control viabile, metodele de producţie şi aprovizionare erau un dezastru, maşinile erau asamblate prost şi aproape toate departamentele erau conduse de vice-preşedinţi limitaţi care refuzau să lucreze ca o echipă. Moralul era la pământ, loialitatea consumatorului aproape inexistentă, iar compania pierdea bani în continuu.

**Legea Sacrifiului spune că trebuie să renunţi pentru a evolua.**

## CÂND ORICE ALTCEVA DĂ GREŞ, MAI FĂ UN SACRIFICIU

Iacocca a înţeles că liderii de succes trebuie să aibă o atitudine de sacrificiu pentru a pune organizaţia pe picioare. Ei trebuie să fie gata să facă orice pentru a trece la nivelul următor. Iacocca a concediat 33 din 35 de vice-preşedinţi în primii trei ani. Totuşi lucrurile au continuat să se înrăutăţească. Ţara trecea printr-o perioadă de recesiune incredibilă, iar dobânzile erau mai mari ca niciodată. Apoi preţul la petrol a explodat când Şahul Iranului a fost detronat la începutul anului 1979. Cota de piaţă a lui Chrysler a căzut la un procent nesemnificativ de 8. În ciuda eforturilor lui Iacocca, părea că Legea Sacrificiului nu funcţionează.

**Legea Sacrificiului stipulează că un sacrificiu rareori aduce succes.**

Iacocca a muncit din greu la reconstruirea companiei, aducând cei mai buni lideri în domeniu, mulţi dintre ei pensionaţi de la Ford. A redus costurile cât a putut şi a încercat să se axeze pe punctele tari ale companiei, dar aceste măsuri nu au fost suficiente. Compania se îndrepta spre faliment. Iacocca a trebuit să facă faţă celui mai mare sacrificiu: să meargă la guvernul american cu proverbiala sa pălărie în mână să ceară un împrumut.

La Ford, Iacocca îşi crease reputaţia unui om care critica dur orice implicare a guvernului în domeniul afacerilor. Când a ajuns în faţa Congresului pentru a cere ajutor, nimeni nu îl vedea cu ochi buni. Iată cum a descris Iacocca acest episod:

> În ochii Congresului şi ai presei, eram damnaţi. Pierdusem locul de pe piaţă şi meritam să fim pedepsiţi.

Şi chiar eram pedepsiţi. În timpul audierilor de la Congres, eram ţinuţi în faţa lumii întregi pentru a da exemplu că totul merge prost în industria americană. Eram umiliţi în toate editorialele pentru că nu am avut decenţa de a renunţa şi a muri graţios... Soţiile şi copiii noştri erau subiect de batjocură în magazine şi şcoli. Era un preţ mult prea mare de plătit, decât acela de a închide uşile şi a ne retrage. Era ceva personal. Şi era dureros.

Să-şi calce pe mândrie a fost un sacrificiu eroic din partea lui Iacocca, ceva ce nici unul dintre marii directori nu ar fi făcut niciodată. Dar era un preţ pe care trebuia să-l plătească pentru a salva compania.

Cel puţin unul dintre sacrificiile făcute de el a avut o urmare pozitivă în presă: Iacocca şi-a redus salariul la un dolar pe an. Atunci el a spus, „A fi lider înseamnă a da exemplu. Când te afli într-o astfel de poziţie oamenii îţi urmează mişcările pas cu pas." El a procedat astfel pentru a-i determina şi pe ceilalţi să recurgă la sacrificii. I-a rugat pe directorii executivi de la Chrysler să accepte o reducere de salariu cu 10 procente. Apoi a cerut şi a primit concesii de la sindicate şi bănci care lucrau cu fabricantul de automobile. Pentru a avea succes, toţi trebuiau să facă sacrificii.

**„A fi lider înseamnă a da exemplu. Când te afli într-o astfel de poziţie oamenii îţi urmează mişcările pas cu pas."**
**— Lee Iacocca**

Acesta nu a întârziat să apară. Până în 1982, Chrysler a generat un profit de 925 milioane de dolari, cel mai mare din istoria sa. Iar în 1983, compania a reuşit să-şi achite împrumuturile.

Chrysler a continuat să se dezvolte. Şi-a recâştigat poziţia pe piaţă şi astăzi are o cotă de 16 procente pe piaţa americană şi canadiană – de două ori mai mare decât în perioada când Iacocca a venit să lucreze pentru ei. Între timp el s-a retras, dar spiritul său încă mai trăieşte acolo. De ce? Pentru că el a modelat acolo Legea Sacrificiului.

## INIMA ŞTIINŢEI CONDUCERII

Ce a fost adevărat pentru Lee Iacocca este adevărat pentru orice lider. Trebuie să cedezi pentru a urca. Mulţi oameni doresc să urce pe scara ierarhică a corporaţiilor, deoarece ei cred că libertatea şi puterea sunt premiile care îi aşteaptă în



vârf. Ei nu îşi dau seama că natura reală a unui lider este sacrificiul.

Mulţi dintre ei vor realiza chiar la începutul carierei lor că sacrificiul este necesar. Oamenii renunţă la multe lucruri pentru a avea acces la cât mai multe oportunităţi. De exemplu, Tom Murphy a început să lucreze pentru General Motors în 1937. Dar aproape a refuzat primul post care i s-a oferit, deoarece salariul de o sută de dolari pe lună de-abia îi acoperea cheltuielile. În ciuda ezitărilor, a acceptat slujba în cele din urmă, gândindu-se că oportunitatea merită sacrificiul. A avut dreptate. Murphy a ajuns preşedintele consiliului administrativ de la General Motors.

## REDUCEREA COSTURILOR

Sacrificiul este constant în ştiinţa conducerii. Este un proces neîntrerupt, nu ceva ocazional. Când privesc derularea carierei mele, îmi dau seama că orice pas înainte m-a costat ceva. În cazul meu, domeniul financiar a fost afectat ori de câte ori am acceptat o nouă slujbă, cu excepţia uneia singure. Când am acceptat primul meu post, venitul familiei mele a scăzut pentru că salariul era mic, iar soţia mea Margaret a trebuit să renunţe la slujba ei de profesoară, pentru ca eu să mă angajez. Când am acceptat postul de director la sediul unei confesiuni din Marion, Indiana, iarăşi salariul era mai mic. După interviul pentru cel de-al treilea post, am acceptat funcţia fără să ştiu ce salariu urma să am. (Era mai mic). Când unii dintre membrii consiliului şi-au exprimat surpriza, le-am spus că dacă aveam să muncesc cum trebuie, salariul va creşte de la sine. Iar în 1995 când am părăsit biserica după 26 de ani de carieră pentru a mă dedica în întregime predării ştiinţei conducerii, am renunţat chiar la un salariu întreg. Dacă ştii că este o mişcare corectă, nu ezita să faci acest sacrificiu.

**Este un proces neîntrerupt, nu ceva ocazional.**

## TREBUIE SĂ RENUNŢI PENTRU A URCA

Liderii care vor să crească trebuie să facă mai mult decât să accepte o reducere ocazională a salariului. Trebuie să renunţe la propriile drepturi. Aşa cum spunea şi prietenul meu Gerald Brooks, „Când devii lider, pierzi dreptul de a te gândi la tine." Pentru fiecare persoană, natura sacrificiului poate fi diferită. De exemplu, cel mai mare sacrificiu al lui Iaccoca a apărut târziu în

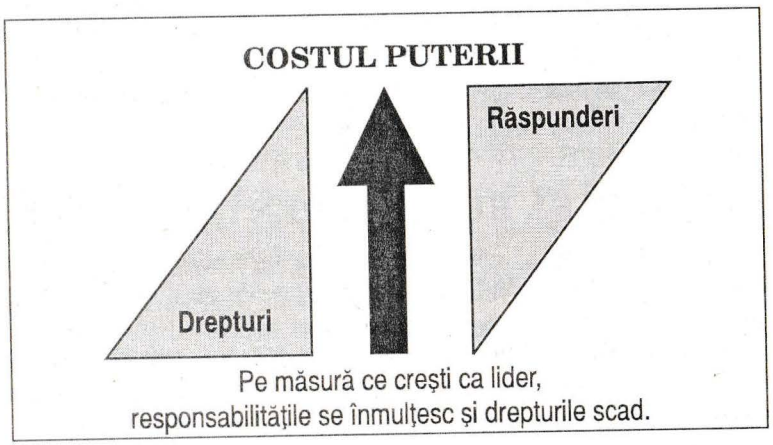
cariera sa. În cazul cuiva precum fostul preşedinte al Africii de Sud F.W. de Klerk, care a luptat pentru eliminarea apartheidului în ţara sa, costul a fost chiar cariera lui. Circumstanţele pot diferi de la o persoană la alta, dar principiul nu. Ştiinţa conducerii înseamnă sacrificiu.

## COSTURILE ŞTIINŢEI CONDUCERII

Liderii renunţă pentru a urca. Este adevărat pentru orice lider indiferent de profesiune. Vorbiţi cu orice lider şi veţi afla că a făcut sacrificii repetate. De obicei cu cât un lider urcă mai sus, şi sacrificiile sunt mai mari. Liderii eficienţi sacrifică multe lucruri bune pentru a se dedica celor mai bune. Aşa funcţionează Legea Sacrificiului. Robert Palmer, preşedintele şi directorul executiv de la Digital spunea într-un interviu, „În modelul meu de management, nu prea e loc de ezitări. Dacă vrei o poziţie managerială, trebuie să accepţi şi responsabilităţile acesteia." Este evident că vorbeşte de costurile plătite de un lider.

**„Când devii lider, pierzi dreptul de a te gândi la tine."**
**— Gerald Brooks**

Dacă liderii trebuie să renunţe pentru a urca, atunci trebuie să renunţe la şi mai multe pentru a rămâne în vârf. V-aţi gândit vreodată la cât de rar se întâmplă ca echipele să aibă sezoane asemănătoare din punct de vedere al rezultatelor? Motivul este simplu: Dacă un lider câştigă cu echipa sa campionatul, el deseori presupune că poate duplica rezultatele anul care vine fără să facă nici o schimbare. Se opune oricărui sacrificiu suplimentar în afara sezonului. Dar ceea






ce duce o echipă în vârf nu seamănă cu ceea ce trebuie să facă ea pentru a rămâne acolo. Pentru a rămâne acolo o echipă trebuie să renunţe chiar mai mult. Succesul unui lider necesită schimbări permanente, perfecţionare şi sacrificiu. Filozoful poet Ralph Waldo Emerson avea următoarea opinie: „Pentru tot ce ai pierdut, ai câştigat altceva; şi pentru orice câştigi, pierzi altceva."

**Dacă liderii trebuie să renunţe pentru a urca, atunci când ajung în vârf trebuie să renunţe şi mai mult pentru a rămâne acolo.**

## CU CÂT URCI MAI MULT CU ATÂT TREBUIE SĂ RENUNŢI MAI MULT

Cine este cel mai puternic lider din lume? Aş spune Preşedintele Statelor Unite ale Americii. Mai mult decât orice altă persoană, acţiunile şi cuvintele sale au un impact uriaş asupra oamenilor, nu numai din ţara noastră, dar din întreaga lume. Gândiţi-vă la câte trebuie să fi renunţat pentru a ajunge în biroul prezidenţial şi pentru a rămâne aici. Timpul său nu-i mai aparţine. Este urmărit în permanenţă. Familia sa trăieşte într-o presiune permanentă. Şi în plus el trebuie să ia decizii care pot costa viaţa a mii de oameni. Chiar şi după ce părăseşte Biroul Oval, îşi va petrece restul vieţii în compania agenţilor de la Serviciul Secret care îl păzesc.

Legea Sacrificiului spune că cu cât un lider este mai mare, şi sacrificiile acestuia sunt mai mari. Gândiţi-vă la oameni precum Martin Luther King Jr. Soţia sa, Coretta Scott King, făcea următoarea remarcă în cartea *Viaţa mea alături de Martin Luther King Jr.*, „Zi şi noapte telefonul nostru suna şi cineva începea să toarne cuvinte obscene...Deseori eram ameninţaţi la telefon că dacă nu părăsim oraşul vom fi omorâţi. Dar în ciuda pericolului şi a haosului din viaţa noastră privată, mă simţeam inspirată şi fericită."

În timpul luptei sale pentru drepturile civile, King a fost arestat şi închis de multe ori. Era pus la zid, atacat atât fizic cât şi psihic. În casa sa s-au pus bombe de mai multe ori. Totuşi, viziunea şi influenţa sa au crescut. În cele din urmă a sacrificat tot ce a avut. Dar el a renunţat la tot de bună voie. În ultimul său discurs, în noaptea dinaintea asasinării sale în Memphis, el a spus,

> Nu ştiu ce se va întâmpla cu mine acum. În faţa noastră se anunţă nişte zile dificile. Dar pentru mine nu contează.

Pentru că am ajuns pe vârful muntelui. Nu-mi pasă. Mi-ar plăcea să am o viaţă lungă. Longevitatea îşi are locul ei. Dar nu asta mă interesează acum. Voi respecta voinţa lui Dumnezeu. El mi-a permis să ajung aici. M-am uitat la orizont şi am văzut Tărâmul Făgăduinţei. Poate nu o să mai fiu cu voi când veţi ajunge acolo, dar aş vrea să vă asigur în această seară că voi, oamenii, veţi cunoaşte acest tărâm. Aşa că sunt fericit... Nu mi-e frică de om. Ochii mei au văzut gloria lui Dumnezeu."

A doua zi a plătit preţul final. Impactul lui King a fost profund. El a influenţat milioane de oameni să se revolte fără violenţă împotriva unui sistem şi a unei societăţi care încerca să-i excludă.

**Cu cât urci mai sus, cu atât sacrificiul este mai mare.**

Ceea ce află oamenii cu succes a fi adevărat le devine şi mai clar când devin lideri. Nu există succes fără sacrificiu. Cu cât urci mai sus, cu atât sacrificiul este mai mare. Pentru a urca trebuie să renunţi. Aceasta este adevărata natură a ştiinţei conducerii. Aceasta este Legea Sacrificiului.



# LEGEA SINCRONIZĂRII

## *Când vine vorba de conducere este important atât ceea ce faci cât şi unde te duci*

Legea Sincronizării i-a oferit şansa de a deveni Preşedintele Statelor Unite. Era o perioadă ambiguă din istoria naţiunii. Toată lumea era epuizată din cauza războiului din Vietnam şi a incidentului Watergate. Oamenii erau descurajaţi şi demoralizaţi. În plus erau sceptici cu oricine avea vreo legătură cu guvernul de la Washington. În timpul campaniei electorale, acest viitor preşedinte, care nu lucrase niciodată în Washington, spunea despre sine, „Am fost acuzat că sunt un amator. Mă declar vinovat. Din păcate, marea majoritate a americanilor... sunt de asemenea amatori." Persoana de care vorbesc se numea Jimmy Carter.

### SINCRONIZAREA A FOST PERFECTĂ PENTRU UN AMATOR

Când ajungi să înţelegi Legea Sincronizării, vezi de ce a fost ales Jimmy Carter preşedinte al Statelor Unite în 1976. De fapt, viaţa şi cariera lui Carter sunt caracterizate de mişcări succesive înţelepte. Absolvent al Annapolis, Carter intenţiona să îşi facă o carieră în Marina americană, dar când tatăl său a murit pe neaşteptate în 1953, el s-a întors în Plains, Georgia să continue afacerea familiei. În câţiva ani a devenit un om de afaceri şi un lider respectat al comunităţii.

În 1962, vremurile se schimbau. Vechea maşină politică din Georgia cu metodele sale corupte de a alege candidaţii începuse să se dezmembreze şi Carter a hotărât să intre în cursa pentru Senatul statului Georgia. Carter a recunoscut că pentru a treia oară în istorie, o persoană care nu făcea parte din vechiul sistem avea şansa de a fi ales. Dar se înfrunta cu o mare bătălie. Vechii conducători politici încă se mai luptau pentru a păstra controlul pe acest teritoriu. Unul dintre liderii corupţi i-a intimidat pe alegătorii din districtul său şi a falsificat numărătoarea voturilor. Astfel Carter a pierdut. Dar a refuzat să se dea bătut. A contestat rezultatele alegerilor şi a făcut apel la Curtea Supremă pentru a se revizui procesul de votare. Când rezultatul s-a dovedit a fi în favoarea sa, Carter a rămas în cursă şi a câştigat alegerile. Apoi în 1970 a candidat cu succes la postul de guvernator. Încă o dată şi-a dat seama că sincronizarea a fost perfectă pentru un nou venit care provoca vechea maşină politică.

## CEI CARE NU SUNT LIDERI NU POT VEDEA ÎNTOTDEAUNA

Ce a făcut Carter în continuare este aproape de neimaginat. A hotărât să candideze la Preşedinţie. Iată un bărbat a cărui carieră politică se reducea la un semestru în postul de senator al statului Georgia şi un semestru în calitate de guvernator al statului. Experienţa sa era minimă şi nu apăruse niciodată pe scena politică naţională. Carter era atât de necunoscut, încât atunci când a apărut în show-ul de televiziune *What's My Line?* în 1973 ca guvernator, concurenţii n-au ştiut cine este şi nici nu i-au ghicit profesia.

Când Carter a decis să intre în cursa pentru Preşedinţie, oamenii din mass-media l-au ignorat. Ei credeau că un ex-guvernator aproape necunoscut din Sud fără nici un fel de experienţă la Washington nu avea nici un fel de şanse să obţină nominalizarea, ca să nu mai vorbim de Preşedinţie. Dar Carter era de neclintit. Împreună cu câţiva asociaţi apropiaţi a ajuns la concluzia că anul 1976 era perfect pentru el şi s-au întâlnit să discute despre asta. Biograful lui Carter, Peter G. Bourne, care a luat parte la întrunire, a spus că a văzut „ o oportunitate unică pentru un amator de a candida la preşedinţie." Şi Carter a văzut-o; ştia că se confrunta cu o ocazie de genul "acum ori niciodată".



Carter şi-a declarat în mod oficial candidatura în luna decembrie a anului 1975, la un an după ce îşi terminase mandatul de guvernator. Reacţia oamenilor din întreaga ţară a fost una de indiferenţă. Bourne povestea,

> Majoritatea jurnaliştilor nu păreau să vadă curentele politice şi sociale care afectau o ţară întreagă. Impactul Vietnamului, a incidentului de la Watergate, schimbarea relaţiilor între rase din sud şi în mod special deschiderea profundă a procesului politic păreau ignorate total, iar candidaţii erau examinaţi numai din perspectiva vechii paradigme politice.

Legea Sincronizării a demonstrat că era vremea unui amator să candideze la preşedinţie, iar Carter avea tot ce preşedinţii recenţi nu avuseseră: nu deţinea nici un fel de funcţie publică în timpul campaniei, mandatul său de guvernator terminându-se în 1974. Nu era avocat de meserie. Era un susţinător înflăcărat al religiei creştine. Şi spre deosebire de cei care deţinuseră funcţia cea mai înaltă din stat, nu făcuse parte dintre politicienii de la Washington (congresman, senator, vicepreşedinte sau mebru al cabinetului). Era un chip nou cu o abordare diferită a guvernării, ceva pe care americanii îl doreau cu ardoare. Cred că în nici un alt moment – înainte sau după aceea – Jimmy Carter nu ar mai fi fost ales. În mod remarcabil la 20 ianuarie 1977 James Earl Carter a fost numit oficial Preşedinte al Statelor Unite.

Totuşi sincronizarea nu a fost tot timpul prietena lui Jimmy Carter. Când au început alegerile din 1980, şansele de a fi reales au fost distruse. Ţara trecea prin foarte multe probleme. Economia era la pământ: americanii se luptau cu o inflaţie din două cifre, preţuri record la petrol şi rate ipotecare uriaşe. Erau şi nenumărate probleme politice internaţionale, printre care invazia Afganistanului de către ruşi şi lunga captivitate a ostaticilor americani în Iran. O încercare de salvare nereuşită de a-i elibera pe captivi l-a pus într-o lumină proastă pe Carter. Când rezultatele au fost publice, înfrângerea a fost ruşinoasă. Ronald Reagan avea de zece ori mai multe voturi de cât el. Legea Sincronizării este o sabie cu două tăişuri. Aşa cum l-a ajutat în 1976 când a devenit preşedinte, aşa a luptat împotriva lui patru ani mai târziu.

# SINCRONIZAREA ESTE TOTUL

Liderii mari ştiu că momentul în care conduci este la fel de important ca ceea ce faci şi direcţia în care te îndrepţi. Ori de câte ori un lider face o mişcare, există patru direcţii diferite:

## 1. O ACŢIUNE GREŞITĂ ÎNTR-UN MOMENT NEPOTRIVIT DUCE LA DEZASTRU

Un lider care face o acţiune greşită într-un moment nepotrivit cu siguranţă va suferi repercursiuni negative. Când forţele americane au încercat să salveze ostaticii din Iran în timpul administraţiei Carter, Secretarul de Stat Cyrus Vance a susţinut că planul este greşit. El avea senzaţia că ceva nu e în regulă. Din nefericire, a avut dreptate. Nenumărate elicoptere au avut probleme mecanice, unul s-a pierdut într-o furtună de nisip, iar altul s-a izbit de un avion transportor, omorând optsprezece oameni. Peter Bourne descria acest eveniment ca pe „o combinaţie de ghinion şi ineficienţă militară." Putea fi descris mai bine ca un dezastru. Era o decizie luată într-un moment nepotrivit şi a semnalizat scăderea dramatică a şanselor lui Carter de mai fi reales.

## 2. O ACŢIUNE POTRIVITĂ LA UN MOMENT NEPOTRIVIT ADUCE REZISTENŢĂ

Există o singură cale prin care poţi vedea *ce* trebuie făcut; o alta prin care vezi *când* trebuie să faci mişcarea următoare. Îmi aduc aminte de un moment nepotrivit de acţiune din cariera mea. La începutul anilor '80, am încercat să iniţiez un program la Skyline, biserica mea din San Diego. Acţiunea era optimă, dar iniţiativa a eşuat mizerabil De ce? Pentru că nu era momentul potrivit. Nu ne-am dat seama că dezvoltasem prea puţini lideri pentru a sprijini lansarea. Şase ani mai târziu, când am încercat din nou, programul a avut mare succes. Era o problemă de sincronizare.

**Dacă un lider judecă greşit încontinuu chiar şi lucrurile mici, oamenii încep să creadă că susţinerea acelui lider este o greşeală.**

## 3. O ACŢIUNE GREŞITĂ ÎNTR-UN MOMENT POTRIVIT ESTE O GREŞEALĂ

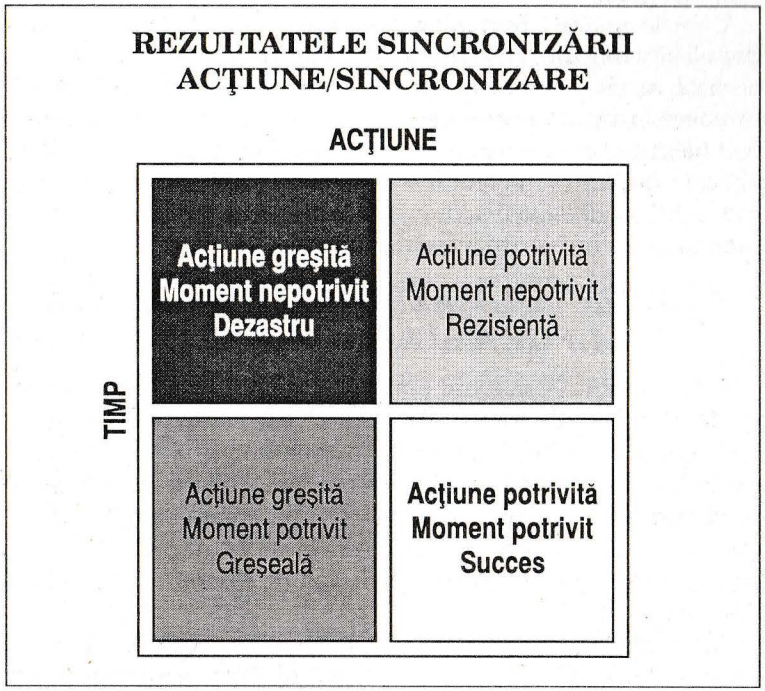
Timp de zece ani, diverşi colegi de-ai mei au încercat să mă convingă să facem un program la radio. Mult timp m-am opus



acestei idei. Dar acum câţiva ani, am realizat că venise timpul şi pentru aşa ceva. Am creat un program numit *Să ne dezvoltăm chiar astăzi.* Totuşi aveam o problemă: formatul. Vroiam să obţin materiale care să ajungă în mâinile oamenilor pentru a-i ajuta, dar eram hotărât să nu accept donaţii de la public. Soluţia, am crezut eu, era să facem un program bazat pe dezvoltare şi pe vânzarea unor produse pentru a-l susţine. Am descoperit că era o greşeală. Acel tip de spectacol nu avea nici un fel de succes. Undele radio erau bune, dar emisiunea nu era potrivită. Legea Sincronizării vorbise din nou.

## 4. O ACŢIUNE POTRIVITĂ ÎNTR-UN MOMENT POTRIVIT DUCE LA SUCCES

Când liderii fac ceea ce trebuie la momentul potrivit, succesul este inevitabil. Oamenii, principiile şi procesele converg pentru a crea un impact incredibil. Iar rezultatul nu îl atinge numai pe lider, ci şi pe susţinătorii şi organizaţia lui.



Când un lider potrivit se întâlneşte cu sincronizarea se petrec lucruri incredibile. Gândiţi-vă la viaţa lui Winston Churchill. Deabia când a împlinit şaizeci de ani a devenit prim-ministru al Angliei. Soldat, scriitor şi om de stat, îşi petrecuse toată viaţa conducându-i pe ceilalţi, dar numai în timpul celui de-al doilea război mondial a venit momentul potrivit să se remarce ca lider. Iar când războiul s-a terminat, oamenii care îl susţinuseră l-au concediat.

La aniversarea de optzeci de ani, Churchill a apărut în faţa Parlamentului la 30 noiembrie, 1954 şi a făcut câteva reflecţii despre rolul său în Marea Britanie: „N-am acceptat niciodată ce au spus călduros mulţi oameni – şi anume că aş fi inspirat naţiunea. Dorinţa lor era hotărâtă şi dură, şi cum s-a dovedit de nezdruncinat. Mie mi-a căzut în sarcină să exprim acest lucru. Naţiunea a fost cea care a vrut să arate că are o inimă de leu. Eu am avut norocul să fiu cel care scoate răgetul."

**Când un lider potrivit se întâlneşte cu sincronizarea, se petrec lucruri incredibile.**

Contribuţia lui Churchill n-a avut nimic de-a face cu norocul, dar cu sincronizarea da. El a înţeles efectul pe care îl poate avea aceasta în viaţa unui om. În alt moment el spunea: „Vine un moment în viaţa fiecărui om, un moment aparte pentru care a fost născut. Acea oportunitate specială, dacă profită de ea, îl va ajuta la împlinirea misiunii – o misiune pentru care numai el este calificat să o ducă la bun sfârşit. În acel moment, descoperi măreţia. Este ora cea mai frumoasă."

## CREUZETUL RĂZBOIULUI NE ARATĂ LEGEA SINCRONIZĂRII

Experienţa lui Churchill arată că Legea Sincronizării devine evidentă în timp de război. Aţi putut-o vedea în acţiune în timpul războiului din Golf cu Irakul. În momentele de început ale Operaţiunii Furtună în Deşert, marea preocupare era aducerea unui număr cât mai mare de trupe şi echipament pentru a apăra eficient Arabia Saudită. Dacă Irakul ar fi atacat înainte ca apărătorii să vină, o altă ţară ar fi căzut la discreţia lui Saddam Hussein.

Apoi ţelul a fost să etalăm suficiente forţe pentru a asigura o victorie decisivă în lupta contra Irakului. Forţele de coaliţie au



aşteptat momentul potrivit şi au plănuit un atac aerian înainte de lansarea Furtunii în Deşert pentru a scoate Irakul din Kuweit. Dovada bunei lor sincronizări poate fi observată în rezultate: în timp ce Irakul a suferit zeci de mii de pierderi şi 60 000 din soldaţii săi au fost capturaţi, Statele Unite şi aliaţii săi au pierdut mai puţin de 150 de soldaţi şi numai 41 au fost luaţi prizonieri de forţele irakiene.

Unul dintre motivele pentru care Legea Sincronizării se vede atât de clar în vreme de război este pentru că rezultatele sunt deseori dramatice şi imediate. Dacă priviţi orice luptă importantă din trecut, veţi observa importanţa critică a sincronizării. Bătălia de la Gettysburg în timpul Războiului Civil este un prim exemplu.

Scena era pregătită pentru conflict când Generalul Confederaţiei, Robert E. Lee a adus Armata din Virginia de Nord în Pennsylvania la sfârşitul lui iunie 1863. Era al treilea an de război şi ambele părţi erau epuizate din cauza conflictului. Acţiunile lui Lee aveau trei obiective: (1) să scoată armata Uniunii din Virginia, (2) să aprovizioneze trupele cu resursele Pennsylvaniei, (3) să ducă războiul până în inima teritoriului inamicului, sperând astfel precipitarea unui sfârşit al războiului.

Strategia generalului era să se mute în Harrisburg, Pennsylvania, în încercarea de a împinge armata Unională – conform ultimelor zvonuri în Virginia – către o acţiune intempestivă şi nedorită. Cu câteva zile înainte de bătălie, Lee i-a spus Generalului Trimble,

> Armata noastră are moralul ridicat, nu este obosită foarte tare şi poate fi adunată în mai puţin de 24 de ore într-un singur punct. N-am ştiri că inamicul ar fi trecut de Potomac şi aştept veşti de la Generalul Stuart. Când vor afla unde suntem, vor veni în marş forţat până aici... Vor apărea... morţi de foame şi de-abia trăgându-şi picioarele, în şir indian şi foarte demoralizaţi. Voi arunca o forţă copleşitoare asupra avangardei lor, o voi zdrobi şi mă voi bucura de succes, retrăgând trupele una câte una şi prin surprize succesive de acest fel, înainte de a se aduna la un loc, voi crea panică şi practic o să le distrug armata.

Lee încerca să prindă momentul pentru o victorie copleşitoare. El nu a aflat până în dimineaţa de 1 iulie că armata unională deja se mutase în nord. Până în acel moment deja trimiseseră câteva

trupe împotriva confederaţilor pe Chambersburg Road la vest de Gettysburg. Astfel strategia lui Lee a fost zdrobită şi sincronizarea lui ruinată.

Primul impuls al lui Lee a fost să bată în retragere şi să aştepte ca armata să capete puteri depline înainte de a o angaja într-o bătălie pe viaţă şi pe moarte. Dar întotdeauna conştient de Legea Sincronizării, el recunoştea când trupele sale aveau un avantaj brusc. În timp ce Lee privea de pe o creastă din apropiere, el a văzut că trupele federale erau destrămate şi se retrăgeau. Forţele confederate aveau ocazia de a cuceri spaţiul perfect de pe Cemetery Hill, apărate doar de câteva rezerve de infanterie şi artilerie din armata unională. Dacă ar fi capturat şi controlat acea poziţie, Lee credea că ar putea controla întreaga zonă. Ar putea fi cheia unei victorii a Confederaţiei şi ar putea însemna şi sfârşitul războiului.

## MOMENTUL POTRIVIT RATAT, OPORTUNITATEA DISPĂRUTĂ

Dar Sudul nu asigurase paza acelui deal. Deşi era dimineaţa devreme şi un moment propice unui atac eficient, Generalul R. S. Ewell, care se afla în poziţia de a cuceri dealul, a privit în loc să atace inamicul. Şi oportunitatea le-a scăpat printre degete. În dimineaţa următoare, trupele unionale îşi întăriseră poziţiile şi şansa Sudului dispăruse. Armatele din Sud şi Nord s-au luptat timp de două zile, dar în final Lee a fost înfrânt, pierzând 33000 de oameni din cei 76300. Singura soluţie a fost retragerea şi întoarcerea în Virginia.

## O ALTĂ OPORTUNITATE PIERDUTĂ

După această înfrângere, Lee a aşteptat armata unională condusă de generalul Meade pentru un contraatac şi şi-a distrus pur şi simplu armata care se afla oricum în derivă. Aceasta era şi speranţa lui Lincoln după ce a primit veştile despre victoria unioniştilor. Nerăbdător să aplice Legea Sincronizării, Lincoln a trimis un comunicat din Washington, D.C., către Meade, via Generalul Halleck pe data de 7 iulie 1863. În acest comunicat, Halleck spunea,

> Am primit de la Preşedinte următoarea notă, pe care v-o transmit cu tot respectul:
>
> „Avem anumite informaţii că Vicksburg a capitulat în faţa Generalului Grant pe 4 iulie. Acum, dacă generalul Meade va continua munca sa glorioasă de până acum şi va lansa un atac distructiv asupra armatei lui Lee, războiul se va termina."



Lincoln a simţit că este momentul potrivit pentru a acţiona în vederea încheierii războiului. Dar aşa cum forţele sudiste nu prinseseră momentul victoriei când era disponibil, nici inamicii lor din nord nu au procedat astfel. Meade a tras de timp pentru a-şi reveni după victoria de la Gettysburg şi nu l-a atacat pe Lee suficient de agresiv. Când şi-a anunţat obiectivul, spunând că „va rade de pe faţa pământului orice urmă de inamic" răspunsul lui Lincoln a fost, „Doamne, asta-i tot?" Lincoln şi-a dat seama că scăpaseră o şansă bună.

Legea Sincronizării fusese încălcată. Pe 14 iulie, ceea ce mai rămăsese din Armata nordistă a trecut peste Potomac, evitând distrugerea. Lincoln era uimit că pierduseră aşa o şansă de a încheia războiul. Mai târziu a spus că eforturile lui Meade i-au reamintit de „o babă care îşi uşuie gâştele să treacă peste o apă."

În final, ambele armate au ratat cea mai bună oportunitate a lor de a obţine victoria. În schimb, luptele au mai continuat încă doi ani şi alte sute de mii de soldaţi au murit. Liderii de ambele părţi ştiau ce să facă pentru a câştiga, dar au ratat momentul potrivit.

Să ştii ce să faci şi să-ţi dai seama de parametrii unei situaţii nu este suficient pentru a avea succes ca lider. Numai acţiunea potrivită într-un moment potrivit aduce succesul. Orice altceva presupune un preţ mult prea mare. Aceasta este Legea Sincronizării.

LEGEA A DOUĂZECEA

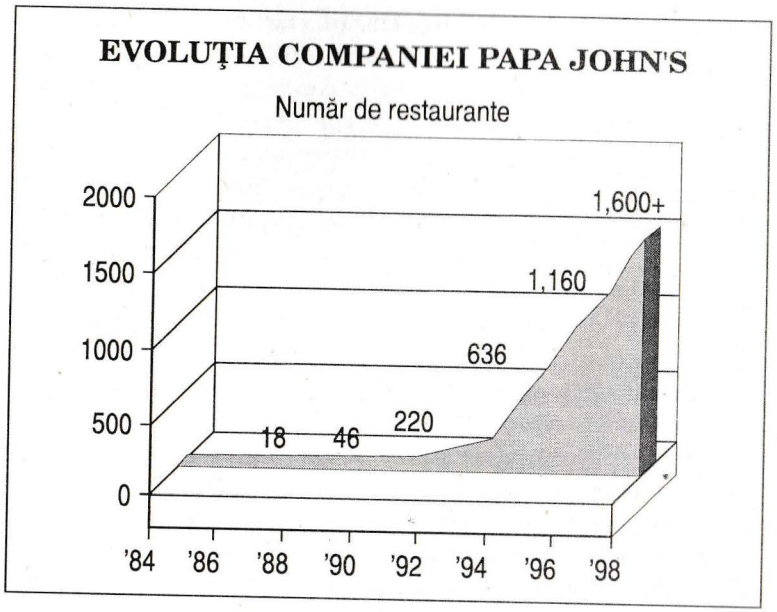
# LEGEA DEZVOLTĂRII EXPLOZIVE

## *Pentru a creşte, formează-ţi susţinători – Pentru a te multiplica, formează lideri*

În 1984 la vârsta de douăzeci şi doi de ani, John Schnatter şi-a început propria afacere. El a început să vândă pizza într-o debara transformată de la Mick's Tavern, un local unde era proprietar şi tatăl său. Deşi era foarte tânăr, a avut suficientă energie, putere şi viziune pentru a transforma mica sa afacere cu pizza într-un mare succes. În anul următor, a deschis primul său magazin chiar lângă Mick's în Jeffersonville, Indiana. I-a dat numele de Papa John's. În anii următori, Schnatter a muncit din greu la dezvoltarea companiei sale. În timp, el a mai deschis şi alte pizzerii, iar mai târziu a început să vândă şi în franciză. În 1991, avea deja 46 de pizzerii. A avut o poveste de succes. Dar ce s-a întâmplat în anii care au urmat a fost şi mai bine.

Între 1991 şi 1992, Papa John's a cunoscut o dezvoltare uluitoare. La sfârşitul lui 1991 numărul de pizzerii s-a dublat la 110 unităţi. La sfârşitul lui 1992 s-a dublat la 220. Dezvoltarea a continuat spectaculos. În 1998 numărul depăşise 1600. Ce a stat la baza unei asemenea baze incredibile de expansiune rapidă? Răspunsul poate fi găsit în legea dezvoltării explozive. Schnatter angajase întotdeauna oameni buni, dar în anii de început ai afacerii era unicul lider şi singura forţa motrice din spatele acestui succes. În anii 1980 nu şi-a dedicat prea mult timp dezvoltării de lideri puternici. „Aveam nevoie de mult timp






pentru dezvoltarea mea personală," spune Schnatter, vorbind de succesul lui Papa John's. „Între vârsta de 26 şi 32 de ani problema cea mai mare a fost că eram înconjurat de o mulţime de John Schnatter (oameni cu potenţial mare care aveau nevoie de un mentor). Aveau nevoie de pregătire, iar eu eram atât de preocupat cu dezvoltarea mea personală, încercând să trec la următorul nivel şi nu am avut grijă de ei. Drept rezultat i-am pierdut. Treaba mea acum este să dezvolt oameni care la rândul lor să dezvolte compania. O să fie o sarcină mai grea decât deschiderea primelor 1200 de pizzerii."

**Treaba mea este să pregătesc oameni care să construiască compania.**
**— Jonh Schmatter**

## CHEIA DEZVOLTĂRII ESTE ŞTIINŢA CONDUCERII

La începutul anilor 1990 , Schnatter a început să se gândească serios la ceva care ar dezvolta compania cu adevărat. Acel ceva era ştiinţa conducerii. El personal începuse să se dezvolte ca lider. Făcuse un progres semnificativ în acest sens, atragând în

companie cei mai buni lideri şi oferindu-le timpul de care aceştia aveau nevoie. Acesta a fost momentul când a început să recruteze oameni care erau deja la conducerea unei companii, printre aceştia fiind inclus şi Wade Oney, actualul director executiv al companiei. Wade lucrase pentru Domino's Pizza timp de 14 ani şi John credea că el este unul dintre motivele pentru care avea atât de mare succes. Când Wade a plecat de la Domino's, John l-a întrebat imediat dacă vrea să facă parte din echipa de la Papa John's.

Schnatter dezvoltase deja o companie capabilă să ofere o pizza ispititoare şi gustoasă, iar profitul era suficient de mare. (Media vânzărilor per pizzerie este mai mare decât cea de la Pizza Hut, Domino's şi Little Caesar's). Ţelul lor era să construiască o companie şi mai mare. Împreună au încercat să găsească o soluţie prin care să deschidă între 400 şi 500 de restaurante pe an. Atunci şi-au îndreptat atenţia spre dezvoltarea liderilor pentru a putea trece compania la următorul nivel. Oney spune, „Motivul succesului nostru pe piaţă este calitatea şi simplitatea. Succesul companiei noastre se datorează oamenilor pe care îi avem."

De la începutul anilor '90, Schnatter şi Oney au alcătuit o echipă de lideri care au ajutat la dezvoltarea explozivă a companiei şi aş vrea să amintim câţiva dintre ei: Blaine Hurst, preşedintele de la Papa John's, Drucilla „Dru" Milby,Robert Waddell, preşedintele de la Papa John's Food Service şi Hart Boesel, care conduce operaţiunile de franciză.

Dezvoltarea de la Papa John's a fost fenomenală într-un sector de piaţă care se credea deja saturat acum zece ani. În 1997 au mai deschis 350 de noi restaurante. În 1998, ei se aşteptau ca numărul acestora să depăşească 400. Acum lucrează la un plan de dezvoltare internaţională. Nu vor să se oprească până când nu vor deveni cel mai mare vânzător de pizza din lume.

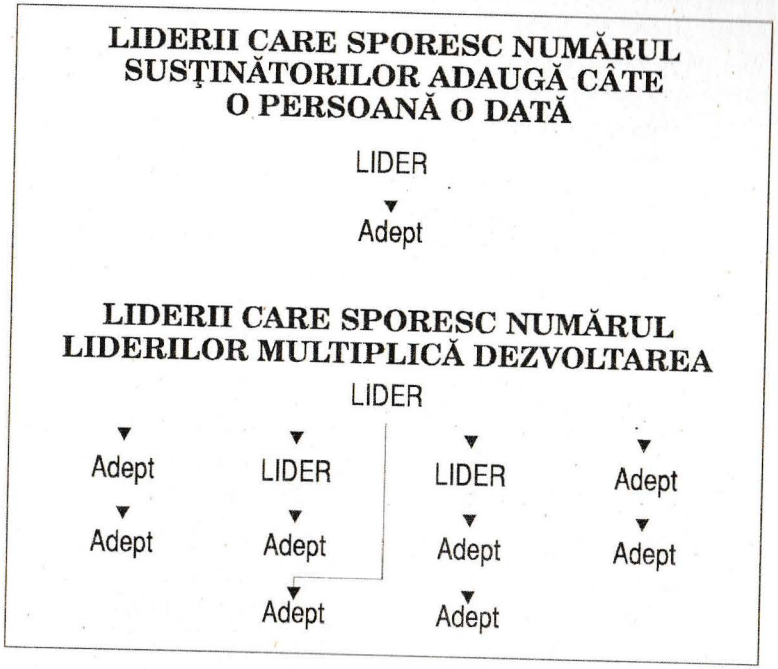
„Provocarea cu care ne confruntăm acum," spune Oney, „ este dezvoltarea noilor lideri. Compania este în mare formă din punct de vedere financiar. Obţinerea unui loc bun este o adevărată bătălie, dar putem avea succes şi din acest punct de vedere. Iar economia nu va fi niciodată un impediment dacă oferi clienţilor tăi lucruri de valoare. Cheia este dezvoltarea liderilor. Faci asta ajutând oamenii să crească."



## MATEMATICA LIDERILOR ADUCE DEZVOLTARE EXPLOZIVĂ

John Schnatter şi Wade Oney au avut succes pentru că au aplicat Legea Dezvoltării Explozive. Orice lider care face asta, trece de la matematica susţinătorilor la ceea ce eu numesc matematica liderilor. Iată cum funcţionează. Liderii care dezvoltă numărul susţinătorilor îşi măresc organizaţia cu câte un om o dată. Dar liderii care dezvoltă lideri îşi multiplică dezvoltarea, deoarece fiecare lider creat de ei aduce cu sine susţinătorii săi. Adăugaţi zece susţinători organizaţiei dumneavoastră şi veţi avea puterea a zece oameni în plus. Adăugaţi zece lideri şi veţi avea puterea acestora plus puterea susţinătorilor acestora şi a altor lideri pe care *ei* îi influenţează. Aceasta este diferenţa dintre adăugare şi multiplicare. Este ca şi când aţi dezvolta organizaţia, adăugând echipe şi nu indivizi. Cu cât liderii aduşi sunt mai buni, cu atât va fi mai mare calitatea şi cantitatea celor care îi susţin.

**Orice lider care aplică Legea Dezvoltării Explozive, trece de la matematica susţinătorilor la ceea ce eu numesc matematica liderilor.**



Pentru a ajunge la cel mai înalt nivel, trebuie să dezvolţi lideri ai liderilor. Prietenul meu Dale Galloway afirmă că „unii lideri vor să-şi adune susţinători. Eu vreau să adun lideri. Şi nu vreau numai simpli lideri, ci vreau lideri ai liderilor. Iar apoi lideri de lideri care la rândul lor aduc lideri." Imediat ce reuşeşti să urmezi acest model, practic nu mai există nici un fel de limitare pentru dezvoltarea organizaţiei dumneavoastră. De aceea spun că pentru a determina o creştere, adună susţinători, dar pentru a multiplica dezvoltarea, adună lideri. Aceasta este Legea Dezvoltării Explozive.

## ŢELURI DIFERITE

A deveni un lider care dezvoltă la rândul lui alţi lideri necesită o abordare complet diferită decât cea pentru simplii suţinători. Vă prezint mai jos câteva diferenţe:

Dezvoltarea liderilor este dificilă pentru că liderii potenţiali sunt greu de găsit. De asemenea dacă i-ai găsit este dificil să-i ţii lângă tine, deoarece spre deosebire de susţinători, sunt plini de energie şi spirit întreprinzător şi au tendinţa de a-şi alege propriul drum. Dezvoltarea liderilor presupune şi muncă susţinută în acelaşi timp. Dezvoltarea unui lider cere timp, energie şi resurse.

| DEZVOLTĂ LIDERI CARE DEZVOLTĂ SUSŢINĂTORI | LIDERI CARE DEZVOLTĂ LIDERI |
|---|---|
| Vor să fie doriţi | Vor să fie urmaţi |
| Concentrare pe slăbiciuni | Concentrare pe puncte tari |
| Dezvoltă cei 20% de la bază | Dezvoltă cei 20% de la vârf |
| Îşi tratează oamenii la fel pentru că aşa este „corect" | Îşi tratează liderii individual pentru impact |
| Acumulează putere | Oferă putere |
| Petrece timpul cu ceilalţi | Investeşte timp în ceilalţi |
| Se dezvoltă prin adăugare | Se dezvoltă prin multiplicare |
| Au impact numai asupra oamenilor cu care intră în contact personal | Au impact asupra oamenilor pe care nici măcar nu-i văd |



## UN LIDER DEZVOLTAT LA DISTANŢĂ

În ultimii douăzeci de ani ţelul meu a fost dezvoltarea liderilor mei. Impactul asupra organizaţiei mele mi-a oferit recompense extraordinare, dar în ultimii zece ani, am avut satisfacţia de a vedea acest impact şi asupra altor lideri şi organizaţiile lor. Aceasta s-a întâmplat deoarece mulţi dintre liderii pe care i-am dezvoltat lucrează în alte organizaţii, care nu sunt ale mele. Şi mă uimeşte când descopăr întâmplător oameni pe care i-am influenţat şi nici măcar nu-i cunosc. Aşa ceva mi s-a întâmplat la una dintre conferinţele ţinute toamna trecută peste ocean.

Aşa cum am menţionat şi în capitolele anterioare obişnuiesc să predau ştiinţa conducerii şi în afara Statelor Unite. De-a lungul anilor am ţinut conferinţe în Australia, Brazilia, Canada, India, Indonezia, Coreea, Noua Zeelandă, Nigeria şi Africa de Sud. În plus, multe din cărţile mele au fost traduse în mai mult de douăzeci de limbi, iar casetele mele se distribuie la nivel mondial. Ştiu că principiile mele au călătorit în toată lumea. Dar tot am rămas plăcut surprins când am călătorit în India şi l-am cunoscut pe David Mohan pentru prima dată în oraşul Madras şi i-am aflat uimitoarea poveste.

Pastorul Mohan conduce cea mai mare biserică creştină din India. M-am dus acolo să predau ştiinţa conducerii unui grup de două mii de pastori. Când am sosit, el m-a întâmpinat ca pe un prieten pe care nu-l mai văzuse de o viaţă. Ajunsesem mai târziu decât trebuia, zborul nostru fiind întârziat cu cinci ore, aşa că nu prea am avut timp să vorbim înainte de conferinţă. În timpul conferinţei, el a stat în primul rând şi vedeam cum îmi soarbe fiecare cuvânt. Când am ajuns la Legea Priorităţilor şi la Principiul Pareto, l-am văzut cum şi-a strâns liderii în jurul lui pentru a se asigura că aceştia înţeleg tot ceea ce le comunicam eu. Din când în când, pe măsură ce atacam un subiect nou, părea să anticipeze despre ce urma să discut.

La sfârşit, mi-a mulţumit călduros şi a insistat să mă conducă la aeroport. Pe drum mi-a spus povestea lui. Astfel am aflat că iniţial el trebuia să fie în Pittsburgh, Pennsylvania, dar când a auzit că voi veni, şi-a schimbat planurile pentru că dorea să mă cunoască. Cu şapte ani înainte, biserica lui număra şapte sute de enoriaşi. Acesta este un număr relativ bun, în special în India. Dar vroia să aducă şi mai mulţi oameni şi să aibă un impact şi mai mare în zonă. Şi-a dat seama că pentru asta trebuia să dezvolte lideri printre oamenii pe care îi avea.

La un moment dat cineva i-a spus despre cărţile şi casetele mele despre ştiinţa conducerii. În următorii şapte ani, a fost ca un burete, absorbind tot ceea ce putea despre această ştiinţă. Şi a început să dezvolte lideri puternici. Echipa lui a crescut în timp, alături de parohia sa. În 1997, anul în care am fost eu acolo, numărul enoriaşilor care participau la slujba de duminică ajunsese la paisprezece mii. Şi nu numai atât, dar unul din zece oameni fusese pregătit şi dezvoltat ca lider. Şi îmi mulţumea *mie* pentru ajutorul pe care i l-am dat fără ca eu să ştiu.

M-am simţit binecuvântat când mi-a spus toate acestea; şi teribil de încurajat. Am început să mă întreb atunci câţi bărbaţi şi femei există undeva în lume de care nu am auzit niciodată şi au auzit despre ştiinţa conducerii şi impactul pe care îl are aceasta asupra oamenilor. Întâlnirea cu acest bărbat şi povestea lui mi-a întărit şi mai mult angajamentul meu de a continua să predau ştiinţa conducerii.

**Singura modalitate de a experimenta o dezvoltare explozivă este să aplici matematica liderilor.**

Nu ştiu în ce punct vă aflaţi dumneavoastră acum în cariera de lider. Puteţi fi chiar la începutul procesului de dezvoltare sau puteţi fi deja un lider matur. Indiferent de stadiul în care vă aflaţi, ştiu un singur lucru: Veţi ajunge la cel mai înalt nivel numai dacă începeţi să dezvoltaţi lideri şi nu susţinători. Liderii care dezvoltă alţi lideri experimentează un efect de multiplicare uimitor, care nu poate fi obţinut altfel – prin sporirea resurselor, diminuarea costurilor, creşterea profitului, analizarea sistemelor, implementarea procedurilor de management al calităţii sau orice altceva. Singura modalitate de a cunoaşte un nivel exploziv al dezvoltării este matematica liderilor. Aceasta este incredibila putere a Legii Dezvoltării Explozive.

LEGEA A DOUĂZECI ŞI UNA

# LEGEA MOŞTENIRII

## *Valoarea cea mai de preţ a unui lider este succesiunea*

În 1997 unul din cei mai buni lideri din afaceri a murit. Numele său era Roberto Goizueta şi era preşedintele şi directorul executiv al companiei Coca-Cola. Într-un discurs pe care l-a ţinut cu câteva luni înainte de a muri la Clubul Directorilor Executivi din Chicago, Goizueta a făcut următoarea aserţiune: „Cu un miliard de ore înainte, a apărut viaţa pe pământ. Cu un miliard de minute în urmă, a apărut creştinismul. Cu un miliard de secunde înainte, Beatles a cântat în emisiunea lui Ed Sullivan. Cu un miliard de Coca Cola în urmă... a fost ieri dimineaţă. Întrebarea pe care trebuie să ne-o punem este, 'Ce trebuie să facem pentru ca acum un miliard de Coca-Cola să fie azi dimineaţă?'"

Transformarea companiei Coca Cola într-una dintre cele mai puternice companii din lume a fost obiectivul de-o viaţă al lui Goizueta; el îşi urmărea ţelul cu îndârjire când moartea lui a survenit subit. Companiile care pierd un preşedinte trec de obicei printr-o perioadă de criză, în special când se întâmplă brusc aşa cum a fost şi în cazul lui Goizueta. Cu puţin timp înainte de a muri, Goizueta a spus într-un interviu dat jurnalului *Atlanta Journal – Constitution* că retragerea lui „nu se afla pe radarul personal. Atâta vreme cât mă distrez atât de bine, atât timp cât am energia necesară, atât timp cât oamenii se bucură de lumina soarelui şi consiliul meu vrea să rămân alături de ei, voi rămâne." La câteva luni după aceea, i s-a diagnosticat un cancer. Şase săptămâni mai târziu murea.

La moartea lui Goizueta, fostul preşedinte Jimmy Carter spunea, „Poate că nici un alt lider al timpurilor moderne nu a

exemplificat atât de bine visul american. El credea că în America totul este posibil. Trăia acel vis. Şi datorită abilităţilor sale extraordinare, a ajutat mii de oameni să-şi împlinească visele."

## MOŞTENIREA LUI GOIZUETA

Moştenirea lăsată de Goizueta este incredibilă. Când a preluat conducerea companiei în 1981, compania valora 4 miliarde de dolari. Sub conducerea sa valoarea ei a ajuns la 150 de miliarde. Aceasta reprezintă o creştere cu peste 3500 de procente! Coca-Cola a devenit cea de-a doua companie ca valoare din America, fiind situată înaintea marilor producătoare de maşini, a companiilor petroliere, Microsoft, Wal-Mart şi toate celelalte. Compania numărul unu este General Electric. Mulţi dintre acţionarii Coca-Cola au devenit milionari de multe ori. Universitatea Emory din Atlanta, al cărei portofoliu conţine şi un număr foarte mare de acţiuni Coca-Cola are un capital similar doar cu al celui de la Harvard.

Dar valoarea ridicată a stocurilor nu a fost lucrul cel mai semnificativ pe care l-a făcut Goizueta pentru companie. În schimb el a dat viaţă Legii Moştenirii. Când moartea sa a fost anunţată, nu a existat nici un semn de panică printre acţionari. Analistul de la Paine Webber, Emanuel Goldman spunea că Goizueta „a pregătit compania pentru momentul în care el nu va mai fi aşa cum nu am mai văzut niciodată."

Cum a reuşit acest lucru? Mai întâi, întărind compania pe cât posibil. Apoi, prin pregătirea succesorului său, Douglas Ivester. Mickey H. Gramig, reporter pentru *Atlanta Constitution*, a scris într-un articol, „Spre deosebire de alte companii, care se confruntă cu o stare de criză când preşedintele acestora pleacă sau moare, se aşteaptă ca Coca-Cola sa-şi menţină poziţia de cea mai admirată corporaţie din lume. Goizueta l-a pregătit pe Ivester să meargă pe urmele sale încă de la numirea în funcţia numărul doi în firmă în1994. Şi ca să vă ofer un indiciu de cât este sigură Coca Cola pe Wall Street, acţiunile acesteia au fluctuat doar foarte puţin acum şase săptămâni când Goizueta a aflat că are cancer la plămâni."

Doug Ivester, contabil de meserie, şi-a început cariera la Coca Cola în 1979 ca asistent financiar. Patru ani mai târziu, era numit şeful departamentului financiar. Era renumit pentru creativitatea sa excepţională în domeniul finanţelor şi el a avut un cuvânt de spus în hotărârea lui Goizueta de a se extinde şi în zona



investiţiilor. Până în 1989, Goizueta probabil că şi-a dat seama de potenţialul neexploatat al lui Ivester, deoarece l-a scos din domeniul limitat al finanţelor şi l-a trimis în Europa pentru a căpăta experienţă în operaţiunile internaţionale.Un an mai târziu, l-a adus înapoi şi l-a numit directorul executiv al filialei Coca-Cola USA, unde urmă să supravegheze operaţiunile de extindere şi marketingul. A continuat să investească în Ivester şi în 1994, nu mai avea nimeni nici un dubiu că el va fi următorul preşedinte. Goizueta este cel care l-a făcut preşedinte şi director executiv.

Ceea ce făcut Goizueta este neobişnuit. Doar foarte puţin lideri de astăzi pregătesc într-o astfel de manieră oameni care să preia în urma lor conducerea organizaţiei. John S. Wood, consultant la Egon Zehnder International Inc., a scris la un moment dat, „în ultima vreme companiile nu au investit foarte mult în dezvoltarea oamenilor. Dacă nu sunt capabili să-i dezvolte, atunci trebuie să-i cumpere din altă parte." De ce a fost Roberto Goizueta diferit? Pentru că era un produs al Legii Moştenirii.

Roberto Goizueta s-a născut în Cuba şi şi-a făcut studiile la Yale, unde a obţinut o diplomă în ingineria chimică. Când s-a întors la Havana în 1954, el a răspuns unui anunţ din ziar pentru un post de chimist bilingv. Compania care dăduse anunţul era Coca Cola. În 1966 el devenise deja vice-preşedintele departamentului de dezvoltare şi cercetări tehnice la sediul companiei din Atlanta. Era cel mai tânăr şef de departament care existase vreodată la Coca-Cola. La începutul anilor 70 s-a întâmplat ceva şi mai important. Robert W. Woodruff, patriarhul companiei, l-a luat pe Goizueta sub aripa sa şi a început să investească în el. În 1975 Goizueta devine vice-preşedinte executiv al diviziei tehnice şi preia şi alte responsabilităţi, printre care şi supravegherea problemelor juridice. În 1980, cu binecuvântarea lui Woodruff, Goizueta devine preşedinte şi director adjunct. Un an mai târziu devine director executiv şi preşedinte al consiliului director. Motivul pentru care Goizueta a ales, crescut şi dezvoltat cu atâta încredere un succesor este că el continua transmiterea moştenirii pe care o primise în 1970.

**„Ştiinţa conducerii este unul dintre lucrurile pe care nu le poţi delega. Ori o exerciţi, ori abdici." - Roberto Goizueta**

## LIDERII CARE LASĂ O MOŞTENIRE...

Goizueta spunea odată, „Ştiinţa conducerii este unul dintre lucrurile pe care nu le poţi delega. Ori o exerciţi, ori abdici." Eu cred că există şi o a treia şansă: O dai mai departe succesorului tău. Aceasta este o opţiune pe care a ales-o şi Goizueta. Liderii care aplică Legea Moştenirii sunt rari. Dar cei care o aplică lasă în urma lor un succesor făcând următoarele:

### CONDUC ORGANIZAŢIA „PE TERMEN LUNG"

Aproape oricine poate să facă organizaţia să arate bine pentru câteva momente – prin lansarea unui produs sau a unui program nou, adunând mulţimea la un eveniment, reducând bugetul pentru a scăpa de faliment. Dar liderii care lasă o moştenire în urma lor au o abordare diferită. Aşa a făcut şi Goizueta. Şi-a planificat să rămână la conducere atâta timp cât va fi eficient, dar şi-a pregătit din timp şi un succesor. Întotdeauna căuta să servească interesele companiei şi ale acţionarilor acesteia.

**Aşa cum în sport un antrenor are nevoie de o echipă de jucători buni pentru a învinge, o organizaţie are nevoie de o echipă de lideri buni pentru a avea succes.**

### CREEAZĂ O CULTURĂ A LIDERILOR

Cele mai stabile companii au lideri puternici la toate nivelele cheie din organizaţie. Singurul mod de a face aşa ceva este să dezvolţi o cultură a liderilor. Aceasta este cea mai tare parte a moştenirii Coca Cola. Câte alte companii de succes pe care le cunoaşteţi au avut o succesiune de lideri chiar din interiorul organizaţiei lor?

### SE SACRIFICĂ ASTĂZI PENTRU A-ŞI ASIGURA SUCCESUL DE MÂINE

Nu există succes fără sacrificiu. Fiecare organizaţie este unică, deci şi sacrificiul făcut este unic. Dar orice lider care vrea să îşi ajute organizaţia trebuie să plătească de bună voie preţul necesar asigurării unui succes peren.

### PUNE ECHIPA ÎNAINTEA INDIVIZILOR

Oricât de bun ar fi el, un lider nu se poate descurca singur. Aşa cum în sport un antrenor are nevoie de o echipă de jucători buni pentru a câştiga, o organizaţie are nevoie de o echipă de lideri buni pentru a avea succes. Cu cât organizaţia este mai mare, cu atât echipa de lideri trebuie să fie mai numeroasă.



### PĂRĂSEŞTE ORGANIZAŢIA CU INTEGRITATE

În cazul lui Coca Cola liderul nu a avut oportunitatea de a se retrage pentru că moartea acestuia a intervenit subit. Dar dacă ar fi trăit, sunt convins că Goizueta ar fi procedat aşa. Când a venit vremea ca un lider să părăsească organizaţia, trebuie să îşi dorească să plece şi să-i lase succesorului său conducerea. A rămâne în continuare nu ar aduce decât prejudicii organizaţiei.

## MOŞTENIREA SUCCESIUNII

Am menţionat în capitolul despre Legea Acceptării că în toamna lui 1997 am fost în India cu câţiva lideri ai organizaţiei mele non-profit EQUIP. În timp ce ne aflam acolo, am vrut să vizitez sediul organizaţiei Maica Tereza. Este a construcţie din beton aflată în Calcutta, pe care oamenii de acolo o numesc Casa Mamă.

Exact când eram pe punctul de a intra m-am gândit la faptul că nimeni nu putea să-şi dea seama, privind clădirea din afară, că acest locaş modest era căminul unuia dintre cei mai eficienţi lideri din lume. Am trecut printr-un coridor şi am ajuns într-un fel de grădină interioară neacoperită. Vroiam să vizităm mormântul Maicii Tereza, care se afla în sufragerie. Când am ajuns acolo, am aflat că în acel moment avea loc o ceremonie şi nu puteam intra.

Am văzut un grup de vreo 40 sau 50 de călugăriţe aşezate, îmbrăcate în portul familiar pecare îl ştim cu toţii de la Maica Tereza.

„Ce se întâmplă aici?" am întrebat o călugăriţă care trecea pe acolo.

A zâmbit. „Astăzi primim patruzeci şi cinci de membri noi în ordinul nostru," a spus ea, după care a plecat grăbită spre o altă parte a clădirii.

Pentru că era deja târziu şi aveam un avion de prins, n-am mai putut aştepta. Am mai aruncat o privire şi am plecat. În timp ce ieşeam afară, pe o alee, trecând printre zeci de oameni, mi-am spus *Maica Tereza ar fi fost mândră*. Nu mai era printre cei vii, dar moştenirea ei dădea roade. Avusese un impact mare asupra lumii şi dezvoltase lideri care îi duceau viziunea mai departe. În plus, părea că ei vor continua să influenţeze oamenii şi în viitor. Viaţa Maicii Tereza este un exemplu superb al Legii Moştenirii.

## PUŢINI LIDERI DAU MAI DEPARTE

Max Dupree, autorul cărţii *Ştiinţa Conducerii este o Artă*, declara, „Succesiunea este una dintre responsabilităţile cheie ale ştiinţei conducerii." Totuşi, dintre toate legile, Legea Moştenirii este aplicată cel mai puţin. Realizările vin atunci când cineva este capabil să facă lucruri mari pentru el. Succesul vine când liderul le dă posibilitatea celor care îl susţin să facă lucruri mari alături de el. Lucrurile semnificative apar când el dezvoltă alţi lideri care să facă lucruri mari pentru el. Dar o moştenire este creată numai atunci când o persoană determină organizaţia de a face lucruri mari *fără* el.

Am învăţat Legea Moştenirii în condiţii grele. Pentru că biserica se dezvolta atât de mult când eram în Hillham, Indiana, credeam că am succes. Când am început acolo, la slujbă veneau numai trei oameni. Timp de trei ani am pus cărămidă peste cărămidă, am mers în mijlocul lor şi am influenţat vieţile multor oameni. Când am plecat, numărul mediu al celor care veneau la biserică era în jur de două sute, iar recordul fusese de trei sute de persoane. Iniţiasem diverse programe şi totul părea roz. Credeam că făcusem ceva semnificativ.

**Dar o moştenire este creată numai atunci când o persoană determină organizaţia de a face lucruri mari fără el.**

Eram la cea de-a doua parohie a mea de optsprezece luni şi am avut ocazia să iau prânzul cu un prieten pe care nu-l mai văzusem de multă vreme şi care tocmai petrecuse ceva timp în Hillham. L-am întrebat cum merg lucrurile pe acolo şi răspunsul lui m-a uimit.

„Nu prea bine," mi-a răspuns.

„Adevărat? De ce? Totul mergea bine când am plecat. Ce s-a întâmplat?"

Ei bine, e un fel de cădere liberă. O parte din programele iniţiate de tine este pe cale de dispariţie. Parohia nu mai are decât vreo sută de oameni. Şi e posibil ca numărul lor să scadă şi mai mult."

M-a deranjat teribil când am auzit toate acestea. Un lider urăşte să vadă un lucru pentru care şi-a dat sudoarea, sângele şi lacrimile, că se prăbuşeşte astfel. La început am fost pornit împotriva celui care a venit după mine. Apoi am avut o revelaţie. Dacă aş fi făcut o treabă cu adevărat bună acolo, nu ar fi contat ce fel de lider venea în urma mea, bun sau rău. Greşeala îmi



aparţinea în totalitate. Nu pregătisem organizaţia pentru a rezista după plecarea mea. Era pentru prima dată când îmi dădeam seama de semnificaţia Legii Moştenirii.

## VARIAŢIA PARADIGMEI

După aceea, am privit ştiinţa conducerii dintr-o nouă perspectivă. Orice lider îşi părăseşte organizaţia la un moment dat – într-un fel sau altul. Îşi poate schimba serviciul, promovează sau se pensionează. Şi chiar dacă refuză pensionarea, moare în cele din urmă. Astfel mi-am dat seama că o parte din munca mea de lider trebuia să fie pregătirea organizaţiei mele şi a oamenilor mei pentru inevitabil. În acel moment m-am oprit din procesul de dezvoltare a susţinătorilor şi m-am concentrat asupra liderilor. Valoarea mea cea mai de preţ, ca pentru oricare alt lider, era capacitatea mea de a oferi organizaţiei o succesiune fără probleme.

În acest sens, succesul cel mai mare l-am avut la Skyline. Când am ajuns acolo în 1981, unul din obiectivele mele principale a fost să identific şi să dezvolt lideri pentru că ştiam că succesul depinde de ei. În paisprezece ani cât am stat acolo, am dezvoltat împreună cu colectivul meu un număr de lideri excepţionali.

Dezvoltarea unui număr atât de mare de lideri a netezit drumul bisericii spre succes, dar asta nu era suficient. În multe afaceri şi organizaţii non-profit, liderul este cel în măsură să dezvolte un succesor. Acest lucru nu am fost capabil să-l fac la Skyline. Consiliul administrativ de acolo urma să aleagă pe cineva care să continue munca mea şi eu nu aveam cum să mă implic în acest proces. Tot ceea ce puteam să fac era să le dau cât mai multe informaţii despre potenţialii candidaţi pe care îi cunoşteam. Dar mai erau şi alte lucruri pe care *puteam* să le fac, precum pregătirea oamenilor şi a organizaţiei în vederea sosirii noului lider. Vroiam ca persoana respectivă să aibă toate condiţiile propice pentru a continua succesul nostru.

## SUCCESUL CONTINUĂ

Una dintre cele mai mari bucurii ale vieţii mele este faptul că ştiu că Skyline este mult mai puternică decât atunci când am plecat în 1995. Jim Garlow, succesorul meu, face o treabă minunată acolo. Numărul enoriaşilor a crescut, finanţele s-au îmbunătăţit, iar proiectul nostru de mutare merge înainte după zece ani de

amânări. În toamna lui 1997, Jim m-a rugat să mă întorc la Skyline şi să vorbesc în cadrul unui adunări care avea ca scop adunarea de fonduri pentru următoarea etapă a proiectului de construcţie şi am fost onorat să răspund acestei cereri.

Evenimentul avea loc la Centrul de Conferinţe din San Diego, construit în frumosul golf al oraşului. Totul a fost organizat în condiţii excepţionale şi la eveniment au participat aproape 4100 de oameni. Soţia mea, Margaret şi cu mine am fost bucuroşi că am avut şansa de a revedea şi a discuta cu mulţi dintre prietenii noştri. În plus am avut privilegiul de a fi oaspetele de onoare al serii. A fost o adevărată sărbătoare – şi un succes real. Oamenii au donat mai bine de 7.8 milioane de dolari pentru noul edificiu.

Imediat ce mi-am terminat discursul, m-am strecurat afară împreună cu soţia mea. Vroiam ca noaptea să o petrecem numai cu Jim, pentru că el era noul lider de la Skyline. De aceea ştiam că era bine să ieşim cât mai repede afară, imediat ce programul se termina. Coborând pe scări, i-am prins mâna şi i-am strâns-o puternic.

„Margaret, nu e o noapte minunată?"

„Oh, a fost extraordinar, „ a spus ea. „Cred că lui Jim i-a plăcut."

„Ai dreptate. Dar ştii ce mi-a plăcut cel mai mult? Faptul că tot ce am pornit noi cu mulţi ani în urmă continuă şi astăzi."

În timp ce ne îndepărtam de centru, am simţit că acest capitol se încheiase şi avea un final fericit. Era aşa cum spune prietenul meu Chris Musgrove, "„Succesul nu se măsoară prin ceea ce părăseşti, ci prin ceea ce laşi în urma ta. "Toate astea fiind spuse, abilitatea dumneavoastră ca lider nu va fi judecată prin prisma a ceea ce aţi realizat dumneavoastră sau organizaţia dumneavoastră. Veţi fi judecat prin prisma a cât de bine s-au descurcat cei pe care i-aţi lăsat în urma dumneavoastră. Veţi fi măsurat după Legea Moştenirii. Valoarea cea mai de preţ este moştenirea lăsată.

# CONCLUZII

## *Totul începe şi se termină cu ştiinţa conducerii*

Iată cele douăzeci şi una de Legi Supreme ale Liderului. Învăţaţi-le, iubiţi-le şi aplicaţi-le toată viaţa. Dacă le respectaţi, şi oamenii vă vor respecta şi vă vor urma.

Predau ştiinţa conducerii de mai bine de două decenii şi jumătate şi în tot acest timp le-am spus oamenilor pe care i-am pregătit ceva ce o să vă spun şi dumneavoastră acum: totul începe şi se termină cu Ştiinţa Conducerii. Mulţi nu mă cred când spun asta, dar e adevărat. Oricât de multe aţi face în viaţă, veţi vedea că ştiinţa conducerii este cea care vă ajută să ieşiţi din mulţime. Orice întreprindere care implică alţi oameni poate supravieţui sau poate muri în funcţie de cum aplicaţi ştiinţa conducerii. Când munciţi la clădirea organizaţiei voastre, nu uitaţi:

- Personalul determină potenţialul organizaţiei.
- Relaţiile interumane determină moralul organizaţiei.
- Structura determină dimensiunile organizaţiei.
- Viziunea determină direcţia organizaţiei.
- Ştiinţa conducerii determină succesul organizaţiei.

Vă doresc succes. Urmaţi-vă visele. Căutaţi excelenţa. Deveniţi persoana care aţi fost menită a fi. Şi împliniţi obiectivele pentru care aţi venit pe acest pământ. Ştiinţa conducerii vă va ajuta să faceţi toate acestea. Învăţaţi să conduceţi – nu doar pentru dumneavoastră, dar şi pentru oamenii care vin din urmă. Şi când atingeţi nivelele cele mai înalte, nu uitaţi să-i luaţi cu dumneavoastră şi pe cei care vor fi liderii de mâine.